

**VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2011

NIKOLA KVASSAYOVÁ

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

VÝBĚR, ZÍSKÁVÁNÍ A ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ
SELECTION, RECRUITMENT AND ADAPTATION OF EMPLOYEES

Student: Nikola Kvassayová

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Věra Válková, MBA

OSTRAVA 2011

Prohlášení

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci vypracovala samostatně.“

V Ostravě dne 11. 5. 2011

.....
Nikola Kvassayová

Poděkování

Děkuji Mgr. Věře Válkové, MBA za pomoc při zpracování mé bakalářské práce a její vedení, za její cenné rady a za svůj osobní čas, který mi věnovala. Dále mé poděkování patří Mgr. Petře Václavkové, která mi obětovala svůj čas a poskytla mi odborné konzultace a důležité poznatky z praxe.

Obsah

1	Úvod	1
2	Teorie dané problematiky	4
2.1	Personální plánování	5
2.2	Získávání zaměstnanců	7
2.2.1	<i>Popis a specifikace pracovního místa</i>	<i>7</i>
2.2.2	<i>Zdroje pracovníků a podmínky při jejich získávání</i>	<i>8</i>
2.2.3	<i>Metody získávání zaměstnanců</i>	<i>11</i>
2.2.4	<i>Předvýběr</i>	<i>12</i>
2.3	Výběr zaměstnanců	13
2.3.1	<i>Kritéria výběru</i>	<i>13</i>
2.3.2	<i>Základní metody výběru</i>	<i>14</i>
2.3.3	<i>Další metody výběru</i>	<i>16</i>
2.3.4	<i>Výběr nejlepších uchazečů</i>	<i>17</i>
2.4	Přijímání a adaptace zaměstnanců	18
2.4.1	<i>Formální náležitosti přijímání zaměstnanců</i>	<i>18</i>
2.4.2	<i>Orientace v organizaci a na pracovišti</i>	<i>19</i>
2.4.3	<i>Adaptace zaměstnanců</i>	<i>19</i>
2.5	Metody a techniky průzkumu	22
2.5.1	<i>Dotazník</i>	<i>22</i>
3	Charakteristika Dopravního podniku Ostrava a.s.	24
3.1	Historie	25
3.2	Současnost	26
3.3	Organizační struktura v Dopravním podniku Ostrava a.s.	27
4	Výběr a získávání zaměstnanců v Dopravním podniku Ostrava a.s.	29
4.1	Získávání zaměstnanců	29
4.1.1	<i>Silné stránky</i>	<i>31</i>
4.1.2	<i>Slabé stránky</i>	<i>34</i>
4.1.3	<i>Srovnání dvou pohledů na silné a slabé stránky</i>	<i>38</i>
4.2	Výběr zaměstnanců	39
4.3	Návrhy a doporučení	43
5	Adaptace zaměstnanců Dopravního podniku Ostrava a.s.	45
5.1	Výsledky průzkumu	45
5.2	Návrhy a doporučení	51
6	Závěr	52
	Seznam použité literatury	53
	Seznam použitých zkratk	55
	Seznam grafů	56
	Seznam obrázků	57
	Seznam tabulek	58
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	59
	Přílohy	60

1 Úvod

Personalistika je velice důležitá problematika, která by měla být známa nejen personalistům, ale také všem vedoucím pracovníkům. Jelikož jsem studentka oboru Management, počítám s tím, že do budoucna určitě budu pracovat s lidmi. Získávání a výběr zaměstnanců jsou činnosti, při kterých dochází k prvnímu kontaktu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. A právě poznávání nových potencionálních pracovníků, jejich schopností, dovedností, znalostí a chování je zásadní. Samozřejmě i to, jaký my zanecháme dojem v daném člověku. Proto si myslím, že toto téma patří mezi významné a ráda bych se na něj podrobněji zaměřila.

V teoretické části práce zpočátku vysvětluji, co je to personální práce, co všechno obsahuje a kdo ji v organizaci provádí. Nutné je popsat různé termíny, které se postupně používaly, než se dospělo k pojmu řízení lidských zdrojů.

Vše začíná personálním plánováním, kde si musíme položit řadu otázek a ujasnit si, kam naše organizace směřuje.

Poté už můžeme začít se získáváním zaměstnanců. Tuto podkapitolu jsem rozdělila do čtyř oblastí. Jako první by se totiž měla udělat analýza pracovního místa. Zjistíme, co na dané pozici zaměstnanec dělá, jestli je pro nás užitečný nebo ne, jestli potřebujeme další zaměstnance nebo ne a podobně. Zaměřím se i na vnitřní a vnější podmínky, podle kterých je organizace hodnocena uchazeči o zaměstnání. A neméně důležité bude zjistit, odkud můžeme zaměstnance získávat (vnitřní a vnější zdroje uchazečů). Stěžejní částí bude rozbor metod získávání zaměstnanců. Podkapitolu uzavírám předvýběrem, který předchází samotnému výběru zaměstnanců.

Klíčovou podkapitolou je bezesporu výběr zaměstnanců. Nejdříve si určíme, jaké zaměstnance chceme a podle čeho je budeme vybírat. Jako první část této podkapitoly vysvětlím celoorganizační kritéria, útvarová kritéria a kritéria pracovního místa, a proč bychom si je měli stanovit. Dále je nutno uvést základní metody výběru, kde se především zaměřím na přijímací pohovor, na jeho věcnou a formální stránku a nejčastější chyby, kterých se tazatelé dopouštějí. Kromě základních metod máme i další metody, o kterých je následující podkapitola. Nevypustila jsem testování, reference, metodu Assessment centre a také ověřování zmíněných údajů v životopisu a dotazníku. Vše zakončím výběrem nejlepších uchazečů, kde se snažím vysvětlit, jakým způsobem se můžeme pokusit nabídnout práci opravdu tomu nejlepšímu. Zmíním se o dvou hodnotících maticích.

Předposlední podkapitolou je přijímání a adaptace zaměstnanců. Přišlo mi vhodné okrajově rozebrat přijímání nových zaměstnanců z formální stránky. Tedy popsat především pracovní smlouvu, zkušební dobu, psychologickou smlouvu a jak zhruba vypadá první den v práci pracovníka. Důležité také je, aby se zaměstnanec orientoval v novém prostředí. Vylíčím seznamování s organizací jako celkem, úvarem či pracovní skupinou a hlavně se samotnou prací. Poté se zaměřím na adaptaci - rozdíl mezi pracovní a sociální adaptací, subjekty adaptace, team building, adaptační plán a co by mělo být výsledkem orientačního a adaptačního procesu. Podkapitolu zakončím obrázkem, který zřetelně ukazuje, že z velkého množství uchazečů nám zbude pouze hrstka stabilizovaných zaměstnanců.

Teoretickou část zakončím popisem metod a technik průzkumu. Změřím se však především na dotazník, jelikož zrovna tuto techniku jsem použila pro svůj průzkum o získávání, výběru a adaptace zaměstnanců v Dopravním podniku Ostrava a.s.

Poté nastává potřeba představit společnost, ve které budu průzkum provádět. Zmíním se o poslání, o cílech, o dalších službách, které mimo přepravu nabízejí a zobrazím nové logo Dopravního podniku Ostrava a.s, které vyměnili po 20 letech. Podkapitoly budou řešit historii, současnost a organizační strukturu podniku, kde se pro účely mé bakalářské práce zaměřím především na personální oddělení.

Další kapitoly budu zpracovávat až na základě vyplněných dotazníků, které rozdám zaměstnancům Dopravního podniku Ostrava a.s.

Nejdříve u získávání popíšu, jak to v podniku chodí a potom už se pomocí dotazníku pokusím zjistit, odkud se dozvěděli o své současné pracovní pozici a na co může podnik přilákat zaměstnance a co naopak odrazuje případné uchazeče. Nachystám tedy otázky, podle kterých budu zjišťovat, co zaměstnanci vnímají jako výhodu a co jako nevýhodu. Stejně otázky položím i zaměstnancům personálního oddělení, kteří ale nebudou odpovídat za sebe, pokusí se na tyto výhody a nevýhody podívat očima svých zaměstnanců. Sestavím silné a slabé stránky podniku jednak podle zaměstnanců a jednak podle personalistů vcítěných do zaměstnanců. Porovnám, jak moc se liší či shodují a zjistím, jak personalisté rozumí svým pracovníkům, a tím pádem i případným uchazečům o zaměstnání.

U výběru zaměstnanců opět zprvu popíšu, jak to v Dopravním podniku Ostrava a.s. funguje a poté zobrazím a vysvětlím data z dotazníku. Jelikož tedy nejdříve popíšu formální hledisko, musím pomocí průzkumu zjistit subjektivní pocity těch, kteří se výběru účastnili. Zeptám se jich, jestli si myslí, že výběr byl spravedlivý a jestli měli dobré pocity z průběhu výběru a pokud ne, tak proč.

Kapitolu č. 4 uzavřu návrhy a doporučením. Podle výsledků z průzkumu se tedy budu snažit podniku navrhnout určitá zlepšení nebo doporučit nějaké postupy, které by mohli vést k tomu, aby získávání a výběr zaměstnanců probíhalo, co nejlépe ke spokojenosti obou stran.

Poslední téma, kterým se budu zabývat bude adaptace zaměstnanců v Dopravním podniku Ostrava a.s. Popíšu, jak zhruba vypadá první den v práci nového zaměstnance. V dotazníku položím jednu otázku ohledně pracovní adaptace a to, jestli byli jako noví pracovníci dostatečně seznámeni s prací a potom se už budu více věnovat sociální adaptaci, jelikož si myslím, že je mnohdy důležitější. Opět budu zjišťovat subjektivní pocity zaměstnanců a na jejich základě bych chtěla získat představu o tom, jak vlastně taková sociální adaptace v Dopravním podniku Ostrava a.s. probíhá. V poslední podkapitole se budu snažit navrhnout nějaká zlepšení, aby se zaměstnanci v nové práci cítili ještě lépe.

Cílem mé práce tedy není pouze zjistit, jak vypadá získávání, výběr a adaptace zaměstnanců v Dopravním podniku Ostrava a.s., ale také určitým způsobem vyhodnotit situaci a pokusit se navrhnout zlepšení, pokud budou nutná.

2 Teorie dané problematiky

Každá organizace ke svému základnímu fungování potřebuje zdroje, a to materiální, finanční, informační a lidské. Samozřejmě všechny tyto zdroje jsou velice důležité, ale dalo by se říci, že jeden je přece jen silnější. Kdykoliv se totiž jedná o řízení jednotlivých oblastí, vždy záleží na lidech, jak zajišťují danou oblast či přispívají ke splnění úkolů. Lidské zdroje mají klíčový význam, mnohem více se jim musíme věnovat, správně s nimi hospodařit a v podstatné míře pak rozhodují o tom, jak úspěšná bude naše organizace.

Personální činnosti jsou považovány za neoddělitelnou součást celkového procesu řízení. Odpovídají za ně všichni vedoucí pracovníci, do kterých se řadí i personalisté. Vrcholové vedení stanovuje dlouhodobé personální cíle, střední a nejnižší management řídí zaměstnance, spolupracuje s nimi, motivuje, vybírá, hodnotí, odměňuje a vzdělává je. A v neposlední řadě se podílejí i personální útvary, které však kdysi měly mnohem větší pravomoci než nyní, to však neznamená, že by byly méně důležité, právě naopak. Provádějí poradenské, metodické, administrativní, kontrolní a organizační činnosti.

Pod personálním útvarem si můžeme představit specializované pracoviště, které je přímo zaměřeno na řízení lidských zdrojů. Rozsah útvaru je závislý na velikosti a typu organizace. To znamená, že například v malých organizacích funkci personalisty vykonává pracovník s jinou funkcí, zatímco ve velkých organizacích existují personální útvary s větším počtem pracovníků.

Moderní personalista musí mít nejen teoretické a praktické dovednosti, ale také znalosti v oblasti techniky a technologie, které se používají v dané organizaci. Personalisté by měli sledovat vnější faktory, které působí na organizaci, orientovat se v právech, psychologii, umět jednat s lidmi a je důležité také zmínit, že už to není pouze administrativní pracovník, ale spíše opravdový tvůrčí manažer [12].

Nyní si vyjasníme termíny, které se nejčastěji používají. Personální práce či personalistika je nejobecnější pojmenování této oblasti řízení organizace. Dále existují tři koncepce podle vývojových fází řízení. Nejstarší pojetí personální práce se nazývá personální administrativa (správa). Před druhou světovou válkou se používal pojem personální řízení. Ale nejvíce nás bude zajímat pojem řízení lidských zdrojů, který představuje nejnovější koncepci personální práce. Tato koncepce vznikala ve vyspělém zahraničí v průběhu 50. a 60. let. Řízení lidských zdrojů zdůrazňuje, že člověk je nejdůležitější složkou v organizaci, což už je výše zmíněno [7].

Personální práce obsahuje celou řadu aktivit, z nichž nejdůležitější procesy z hlediska psychologie a sociologie jsou:

- vyhledávání pracovníků,
- nábor pracovníků,
- přijímání pracovníků,
- rozmisťování pracovníků,
- pracovní a sociální adaptace,
- výchova a vzdělávání,
- motivace a stimulace,
- hodnocení,
- profesní kariéra,
- uvolňování pracovníků [1].

2.1 Personální plánování

Proces plánování můžeme rozdělit do čtyř otázek: Kde jsme nyní?, Kam se chceme dostat?, Jak se dostaneme odsud tam? a Jak se nám to podařilo?.

U první otázky se budeme snažit odpovědět pomocí hodnocení vnějších a vnitřních podmínek organizace a podmínek zaměstnanců. Je důležité si také určit, kam se chceme dostat. Tady je potřeba stanovit si cíle v personální oblasti. Musíme vybrat příslušné činnosti a vynaložit určité zdroje, abychom se dostali tam, kam chceme. Nakonec zhodnotíme výsledky a posoudíme nové podmínky ve srovnání s původními. Následně celý proces začíná zase znovu [9].

Personální plán se odvozuje z dlouhodobých plánů organizace. Primární je plánování výrobních či jiných cílů, které se týkají činnosti organizace (například kolik výrobků se musí vyrobit za rok, kolik výrobků nebo služeb se musí prodat a podobně) a personální plánování je až sekundární. Personální plánování se dá charakterizovat jako usilování o to, aby bylo v organizaci dostatek pracovní síly nejen v současnosti, ale i v budoucnosti. Nejde jen o kvantitu pracovní síly, ale i o kvalitu (potřebné znalosti, dovednosti, zkušenosti), žádoucí osobnostní charakteristiky, optimální motivaci, flexibilitu a připravenost na změny, optimální rozmístění, a to vše ve správný čas a s přiměřenými náklady.

Aby bylo plánování pracovníků efektivní musíme znát a respektovat strategii organizace. Strategie je plán, který určuje co bude organizace dělat a jak to bude dělat.

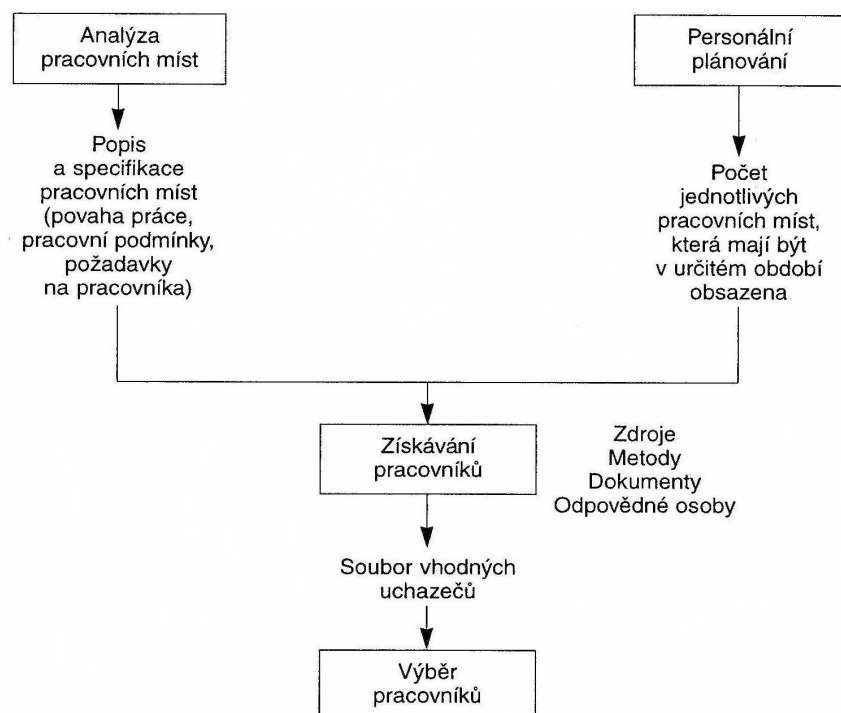
Bývá dlouhodobý, většinou s výhledem na pět let. Kromě znalosti strategie by se mělo časově sladit plánování činnosti organizace a personální plánování a zajistit, aby personální plánování bylo bráno jako celoorganizační záležitost.

Plánováním lidských zdrojů v organizaci se především snažíme o zlepšení využití zaměstnanců, přizpůsobení personální činnosti budoucím cílům organizace a dosažení co největší hospodárnosti při přijímání nových zaměstnanců.

Personální plánování můžeme rozdělit na plánování potřeby pracovníků (Jaké pracovníky bude organizace potřebovat a v jakých množstvích?, Kdy bude tyto pracovníky potřebovat?) a na plánování pokrytí potřeby pracovníků (Kolik z nich v organizaci pracuje již v současné době?, v případě potřeby dodatečných pracovníků: Do jaké míry bude možné získat pracovníky z vnitřních zdrojů a do jaké míry z vnějších zdrojů?, v případě přebytku: Jak tento přebytek optimálním řešením vyřešit?, Jak bude probíhat pohyb pracovníků uvnitř organizace?, Jaké změny pravděpodobně nastanou na vnějším trhu práce a jaké budou mít důsledky pro formování pracovní síly organizace?) [5, 6, 7].

A než se dostaneme k získávání a výběru zaměstnanců, podíváme se blíže na vztah mezi analýzou pracovních míst, personálním plánováním, získáváním a výběrem zaměstnanců.

Obrázek č. 2.1 Vztah mezi analýzou pracovních míst, personálním plánováním, získáváním a výběrem pracovníků [7]



Zdroj: KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

Jak můžeme z obrázku vidět, pro efektivní proces získávání pracovníků je nejdůležitější perfektní znalost jednotlivých pracovních míst a předvídání uvolňování či vytváření nových pracovních míst, které spadá do personálního plánování.

2.2 Získávání zaměstnanců

Získávání zaměstnanců je velice důležitá fáze formování pracovní síly organizace. Na tom, jaké získáme zaměstnance, pak záleží celý osud naší organizace – jak budeme úspěšní, jak budeme konkurenceschopní a podobně. Nejde tedy jen o to, abychom získali dostatečné množství pracovníků, ale aby nám pomohli plnit cíle organizace.

Z personálního plánu zjistíme počet zaměstnanců a jejich profesní kvalifikaci. Potřeby pracovníků však musíme určovat s předstihem, jelikož získávání a výběr zaměstnanců nějakou dobu trvá. Naše potřeba nemusí být vždy úplně přesná, jelikož se mohou stát nepředvídatelné události, jako je smrt či náhlá invalidita zaměstnance. Při dobrovolném odchodu zaměstnanců k jinému zaměstnavateli jsme zajištěni výpovědní lhůtou nebo si dohodneme termín odchodu, tudíž máme dostatek času získat nové pracovníky [7].

2.2.1 Popis a specifikace pracovního místa

Nejdříve musíme shromáždit informace o náplni práce, která by měla být vykonávána zaměstnancem na dané pracovní pozici. Je nutné brát v úvahu, že informace, které získáme od určité osoby budou ovlivněny jeho osobností. Proto bývá nejlepší, když nás o úkolech informuje nejen držitel pracovní pozice, ale také liniový manažer. Popis pracovního místa pak většinou zpracovává personalista.

Pro popis pracovního místa může být použita řada technik. Nejčastěji se používá pozorování, analýza kritických událostí nebo dotazníky a rozhovory. Při pozorování zaměstnanců se zjišťuje, co dělají a jak dlouho to dělají. Pozorování ale zabere hodně času a je vhodné především při rutinních pracích, kde se úkoly většinou opakují. Pro analýzu kritických událostí potřebujeme pracovníky a jejich nadřízené, kteří nám popíší události, při kterých se projevilo úspěšné profesní chování a při kterých se projevilo neúspěšné pracovní chování. Výhodou této techniky je to, že se soustředí na to, co lidé skutečně dělají. Dotazník použijeme při shromažďování počátečních informací a později ho doplníme rozhovorem pro objasnění.

Obecně by v popisech práce měly být tyto prvky: název pracovního místa, struktura podřízenosti (komu je podřízen, za co je odpovědný), účel pracovního místa a hlavní povinnosti. Toto jsou však jen základní prvky, každá organizace může popisovat pracovní místo trochu jinak a doplní pracovní podmínky, mzdový stupeň nebo třeba výkonové normy.

Popis práce je užitečný k více účelům, nejen k plánování lidských zdrojů, náboru a výběrů zaměstnanců, ale také ke každodennímu posuzování výkonu, k identifikaci potřeb výcviku a hodnocení práce.

Specifikace pracovního místa určuje jaké dovednosti a kvality musí jedinec mít, aby byl způsobilý vykonávat práci na dané pozici. Často se tyto požadavky nadhodnocují. Měli bychom si na to dát pozor a spíše se držet standardů, které určité pracovní místo vyžaduje a počítat s tím, že se jedinec během vykonávání práce bude dále rozvíjet a vzdělávat.

Specifikace by měla pokrývat tři oblasti požadavků, a to znalosti, dovednosti a osobní kvality. Takže se jedná například o: fyzické uzpůsobení, vědomosti, obecná inteligence, zájmy, dispozice, vzdělání a výcvik, vliv na ostatní, vrozené schopnosti, motivace, emoční uzpůsobení a podobně [5].

Jelikož se poslední dobou dává velký důraz na hospodaření a s tím související snižování nákladů, musíme před získáváním pracovníků, zvážit jednotlivé alternativy:

- zrušení pracovního místa,
- rozdělení práce mezi ostatní pracovní místa,
- pokrytí práce formou přesčasu, částečného úvazku, dočasného pracovního poměru, dohodou o provedení práce, dohodou o pracovní činnosti nebo pomocí externího dodavatele,
- práce vyžaduje plný úvazek.

V procesu získávání zaměstnanců pokračujeme jen v případě, že práce vyžaduje plný úvazek nebo lze práci pokrýt formou částečného úvazku a dočasného pracovního poměru [7].

2.2.2 Zdroje pracovníků a podmínky při jejich získávání

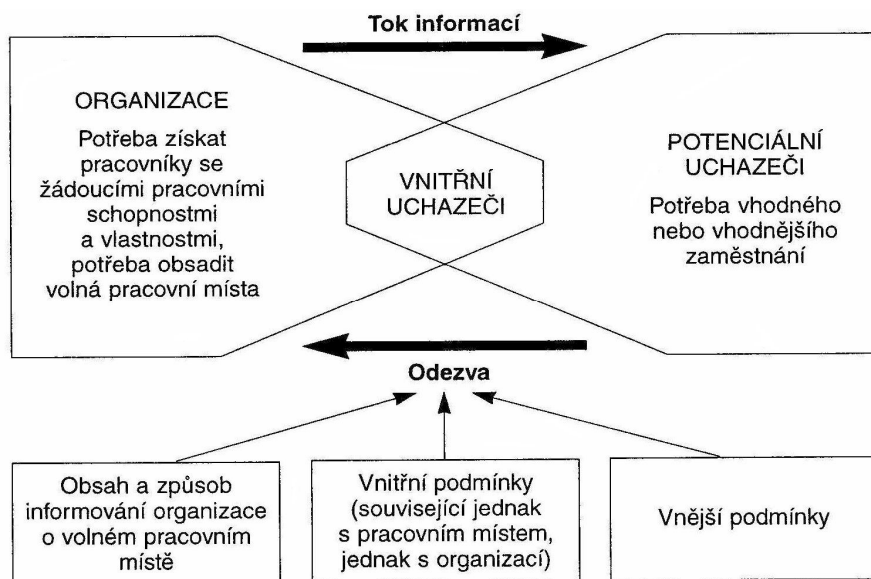
Je důležité si uvědomit, že existuje mnoho podmínek a okolností, které ovlivňují to, jak budou potencionální uchazeči o zaměstnání reagovat na naši nabídku.

Vnitřní podmínky můžeme do jisté míry ovlivnit, jelikož přímo souvisí s organizací. Těchto podmínek existuje spousta a dost působí na rozhodování potencionálních uchazečů. Význam, pověst a prestiž organizace, organizační kultura, úroveň a spravedlivost

odměňování, způsob péče o pracovníky, sociální klima, mezilidské vztahy a spousta dalších patří mezi ně.

Při získávání zaměstnanců nesmíme zapomenout ani na vnější podmínky, které se jen velmi těžko ovlivňují, organizace není schopna je měnit a musí je brát jako dané. Mezi nejdůležitější patří demografické, ekonomické, sociální, technologické, sídelní a politicko-legislativní podmínky.

Obrázek č. 2.2 Model vztahů a podmínek při získávání pracovníků[7]



Zdroj: KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

Z obrázku č. 2.2 jasně vyplývá, že proces získávání pracovníků se snaží zajistit, aby potencionální zájemci o zaměstnání mohli reagovat na nabídku práce v organizaci, a to pomocí toku informací mezi oběma stranami. Vidíme však, že zde má vliv samotná nabídka zaměstnání a především již zmiňované vnitřní a vnější podmínky, které na organizaci působí [7].

Každá organizace by se měla zamyslet nad faktory, které přispívají k přilákání či odrazení uchazečů. K tomu nám může posloužit část dobře vypracované SWOT analýzy. Hodnotíme silné stránky (Strengths), slabé stránky (Weaknesses), příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats) organizace. Uchazeč se však rozhoduje pouze podle silných a slabých stránek. Je to dáno tím, že podle těchto faktorů může různé organizace mezi sebou porovnávat. Příležitosti a hrozby už se netýkají přímo organizace, ale spíše okolí (demografické, ekonomické, politické, technologické a další faktory). Také působí na jedince, ale už to neovlivňuje výběr konkrétní organizace [15].

Uchazeče nejvíce zajímá pověst organizace, výše mezd/platů, zaměstnanecké výhody, zajímavost práce, jistota zaměstnání, příležitosti ke vzdělání a rozvoji, perspektiva kariéry a mnoho dalších. Zkoumat můžeme i na základě průzkumu názorů od současných pracovníků.

A odkud můžeme získávat pracovníky? Jsou dvě možnosti, buď z vnitřních zdrojů, nebo z vnějších. Vše má své výhody a nevýhody.

Asi každá organizace se nejdříve zaměří na pracovníky, které má už ve svém podniku. Jedná se o pracovníky, kteří sami chtějí přejít na jiné pracovní místo nebo kteří jsou připraveni na náročnější a odpovědnější práci. Většinou se však jedná o pracovní síly, které se uvolnily díky ukončení nějaké činnosti v organizaci nebo v důsledku technického rozvoje organizace, lidé nahrazení stroji.

Často se stává, že zaměstnanci mají různé schopnosti a dovednosti, které na svých dosavadních pracovních místech ani nevyužívají. Proto se doporučuje, aby se vedl inventář dovedností, které by byly v osobních záznamech každého pracovníka. Personalistům i vedoucím pracovníkům by to zjednodušilo práci při vyhledávání vhodných uchazečů.

Existují zde výhody, že uchazeč zná dobře organizaci a organizace zase jeho. Už od nástupu do práce je zaměstnanec motivován povýšením, a to zlepšuje jeho výkonnost. A velkou roli hrají i náklady, které jsou nižší než při získávání z externích zdrojů. Za velkou nevýhodu můžeme považovat soutěžení mezi pracovníky o povýšení, což negativně ovlivňuje sociální prostředí. Nejčastějším problémem je moc velké soužití s organizací. Zaměstnanci, kteří pracují už léta v dané organizaci, jsou zatíženi stereotypy a rutinou pohledu, nemají nové nápady, myšlenky, kreativitu, jakou by mohli přinést uchazeči zvenku.

Nesmíme opomenout ani uchazeče z vnějších zdrojů. Patří zde volné pracovní síly na trhu práce, absolventi škol, zaměstnanci, kteří chtějí změnit zaměstnavatele, popřípadě i ženy v domácnosti nebo na mateřské dovolené, důchodci, studenti, zahraniční pracovní zdroje a mnoho dalších.

Výhodou u externích uchazečů bývají nové názory, pohledy, zkušenosti a celková nezaujatost. Oceníme i velkou škálu schopností, dovedností, talentů, kterou bychom možná uvnitř organizace nenašli. Z hlediska úspor financí je možné, že narazíme na vysoce kvalifikované pracovníky, techniky nebo manažery, což je pro nás levnější než investovat do méně vzdělanějších interních zaměstnanců. Nevýhod je však dost. Uvnitř organizace, při přijetí nové síly, se mohou někteří dosavadní zaměstnanci cítit ukřivdění, jelikož mají pocit, že obsazované místo mělo patřit jim. Proces adaptace u nově přijatých pracovníků trvá

déle. Vysoká nákladnost přilákání, kontaktování a vybírání potenciálních zaměstnanců patří mezi největší nevýhody [5, 7, 13].

Všichni si stále pokládáme tu věčnou otázku, které zdroje jsou lepší. Podle mého názoru odpověď není jednoznačná. Vždy musíme posoudit danou situaci. Každý zaměstnanec je jiný, má jiné schopnosti a dovednosti, a to musíme brát v úvahu. Samozřejmě záleží i na obsazovaném místě, jestli je zapotřebí dlouholetého znalce firmy nebo příliv nové síly.

2.2.3 Metody získávání zaměstnanců

Abychom vůbec nalákali uchazeče, musí se o volném pracovním místě dozvědět. Existuje mnoho metod a organizace se vždy vybere takovou, která ji nejvíce vyhovuje podle nákladů, požadavků na pracovníka, zdrojů uchazečů, případně podle toho, jak rychle potřebuje dané místo zaplnit.

Když je organizace atraktivní pro uchazeče, obrací se na ni sami. To sice šetří náklady, ale personalisté mohou mít nabídek mnoho, nestačí odpovídat. Mnohdy uchazeči mívají zkreslené představy, myslí si, že společnost je dokonalá a přitom vůbec nevědí, co doopravdy potřebuje.

Mezi další pasivní metodu řadíme doporučení současného pracovníka organizace. Opět jsou zde nízké náklady a navíc také určitá spolehlivost, jelikož se předpokládá, že současný pracovník nepřivede do organizace někoho špatného. Často se jedná o příbuzné, především děti současného pracovníka.

Pokud si vedoucí pracovník všimne, že je někdo v oboru dobrý, má nové nápady a pořád se zlepšuje, může dojít k přímému oslovení vyhlédnutého jedince.

Lze použít i hromadné oslovení potenciálních uchazečů pomocí vývěsek, buď přímo v organizaci nebo i mimo ní, letáky vkládané do poštovních schránek nebo inzerci ve sdělovacích prostředcích. Výhodu u těchto metod vidíme v tom, že se informace o volném pracovním místě dostane k velkému počtu lidí a můžeme předpokládat, že ti co se nám ozvou, mají o práci skutečný zájem. Na druhou stranu se nám mohou přihlásit lidé, kteří nemají dostatečnou kvalifikaci a praxi.

Nesmíme zapomenout ani na využití internetu. V dnešní době velice oblíbená metoda, která šetří finance a informace se rychle dostane k potenciálním zaměstnancům.

Široce se používá i spolupráce organizace se vzdělávacími institucemi, odbory, sdruženími odborníků, stavovskými organizacemi, vědeckými společnostmi a úřady práce. Záleží už pak na samotné organizaci, jestli její zájem směřuje k čerstvému absolventu, kterého si zaučí podle sebe, jedinci vedenému v informačním systému odborů, špičkovým

odborníkům nebo uchazečům z úřadu práce. Většinou hrají velkou roli i náklady, které bývají dost odlišné.

Jde využít i služeb komerčních zprostředkovatelen. Nejen, že nám pomohou získat pracovníky, ale nabízejí i předvýběr. Jedná se o nákladnou metodu, ale musíme si uvědomit, že zprostředkovatelny mají plno zkušeností a lepší přehled s uchazeči [7].

Metod je opravdu hodně, přitom byly zmíněny jen ty nejzákladnější. Organizace si vždy musí vybrat tu, která je pro ni v daný okamžik vhodná. Záleží na obsazovaném místě. Většinou se využívá více metod najednou.

Stejně jako zvolit metodu záleží i na tom, jak budeme formulovat nabídku zaměstnání. Aby naše inzerování bylo efektivní mělo by obsahovat název práce, stručný popis práce, místo výkonu, název a adresu organizace, požadavky na vzdělání, kvalifikaci, praxi, schopnosti a dovednosti, pracovní podmínky, možnosti dalšího vzdělávání a rozvoje, dokumenty, které se od něj požadují a jak, kdy a do kdy se může o zaměstnání ucházet. Dále bychom se měli zaměřit i na zdánlivě nedůležité věci jako je velikost a typ písma, umístění na stránce a třeba i vhodný den v týdnu pro uveřejnění nabídky.

Doporučují se vést statistiky, kde by právě byly všechny tyto informace uvedeny, včetně toho, kolik se přihlásilo uchazečů a kolik jich bylo úspěšně vybráno. Na základě těchto statistik by se dalo určit, který obsah, metoda a forma nabídky byla nejúspěšnější [7].

2.2.4 Předvýběr

Před samotným výběrem musí být proveden předvýběr. Nejedná se o porovnávání uchazečů mezi sebou jako u výběru, ale o zařazení vhodných uchazečů do procesu výběru. Zde se rozhodujeme podle předložených dokumentů od zájemců o zaměstnání. Může se jednat o životopisy, doklady o vzdělání a praxi, speciální dotazník organizace, lékařské potvrzení o zdravotním stavu, výpis z rejstříku trestů, hodnocení či reference od předchozího zaměstnavatele nebo také průvodní dopis, ve kterém uchazeč píše, proč má zájem zrovna o tuto pracovní pozici. Předvýběr by měly vždy provádět alespoň dvě na sobě nezávislé osoby, jelikož to zvyšuje objektivitu výběru.

Podle těchto dokumentů se zváží, zda jsou uchazeči velmi vhodní, vhodní nebo nevhodní. První skupina je vždy pozvaná k výběrovým procedurám. Druhá skupina také, pokud je velmi vhodných uchazečů méně, než potřebujeme, nebo se jim nabídne zaměstnání v budoucnosti, pokud mají zájem. Nevhodným uchazečům by se měl poslat zdvořilý odmítavý dopis [5, 7].

2.3 Výběr zaměstnanců

Výběr zaměstnanců se dá označit za klíčovou personální aktivitu v organizaci. Závažnost rozhodování je zde mnohem výraznější než při získávání. Musíme si uvědomit, že se jedná o oboustrannou záležitost, tedy nezáleží jen na zaměstnavateli, který si vybírá zaměstnance, ale také na uchazeči, který si vybírá zaměstnavatele.

Samozřejmě není jednoduché vybírat ze spousty uchazečů ty nejvhodnější. Snažíme se rozpoznat, kdo bude nejlépe vyhovovat požadavkům obsazovaného pracovního místa a kdo by zároveň prospěl celé organizaci. Posuzujeme tedy něco, co není až tak dobře měřitelné. Abychom si pomohli, můžeme si stanovit:

- požadavky obsazovaného pracovního místa na odbornou způsobilost pracovníka (stupeň, obor, druh, zaměření vzdělání, délka praxe a podobně),
- na základě čeho se bude odborná způsobilost pracovníka posuzovat (výuční list, maturitní vysvědčení, diplom z vysoké školy, doklady o absolvování specializovaných kurzů, atestací, státních zkoušek, řidičský průkaz a podobně),
- kritéria úspěšnosti práce na obsazovaném místě (požadované pracovní výsledky a chování),
- faktory, které použijeme k předvídání úspěšného výkonu práce na obsazovaném pracovním místě (výsledky během studia, dosavadní praxe, výsledky testů, pracovní posudky či reference),
- týmová, útvarová a celoorganizační kritéria žádoucích rysů osobnosti pracovníka (povaha a chování),
- faktory a metody, které použijeme k zjišťování a předvídání charakteristik osobnosti požadovaných týmem, útvarem a organizací (testy osobnosti, assessment center, pohovory, skupinové diskuse a hraní rolí),
- jak vyřešíme problém získání objektivních, dostatečně podrobných, věrohodných a účelu přiměřených informací (musíme zjistit, jestli uchazeč může a chce vykonávat příslušnou práci a jestli zapadne do pracovní skupiny a organizace) [7, 12].

2.3.1 Kritéria výběru

Obecně by snaha měla být taková, že uchazeče posuzujeme ze širšího hlediska, než jen do jaké míry plní požadavky obsazovaného místa. Existují tři druhy kritérií – celoorganizační, útvarová a kritéria pracovního místa.

V první řadě by měl uchazeč splňovat celoorganizační kritéria. Jak už z názvu vyplývá, týkají se celé organizace, její povahy a cílů. Budoucí zaměstnanec by měl být schopen přijmout hodnoty organizační kultury a přispívat k rozvoji organizace. Především je důležité, aby vlastnosti uchazeče byly takové, jaké organizace potřebuje (pružnost, přizpůsobivost a podobně).

Pohlížíme také na útvarová (týmová) kritéria. Ve většině případech jedinec pracuje v útvaru nebo týmu a i zde je důležité, aby zapadl a byl ochoten přijmout takové hodnoty, které daný útvar uznává.

A konečně kritéria pracovního místa, která se využívají nejvíce. Patří sem vše, co odpovídá požadavkům pracovního místa – pracovní schopnosti, dovednosti a vlastnosti.

Často se první dvě kritéria opomínají na úkor posledního, což není dobře. Důležité jsou všechny a pouze použitím všech tří se můžeme dopracovat k dobrému výsledku. Přesto však i sebelepší stanovení těchto kritérií nám nemusí zaručit úspěšný výběr [7, 12].

2.3.2 Základní metody výběru

Základní metody výběru jsou použitelné u všech kategorií pracovníků, ať už se jedná o dělníky nebo ředitele. Vždy bychom měli nejméně jednu použít.

Opět se budeme vracet k personální anamnéze, tedy k životopisu a dotazníku. Prozkoumáním životopisu mnohé napoví. Především by se měli uchazeči snažit zaujmout informacemi z profesního života pracovníka, vzděláním a dalšími údaji, které mají co dočinění s obsazovaným místem. Dotazník je velice podobný, jednoduchou formou zjišťuje základní údaje od uchazečů. Od životopisu se liším tím, že si sama organizace formuluje a určuje otázky, požadované údaje. K životopisu nebo dotazníku může být přiložen motivační dopis. Na základě těchto listin může dojít k samotnému výběru, ale většinou tomu tak není a jak bylo výše zmíněno, provádí se pouze předvýběr. V samotném výběru je úloha těchto dokumentů taková, že vypsání znalosti a dovednosti dále ověřujeme [7, 12, 13].

Nyní se dostáváme k nejdůležitější a nejpoužívanější metodě výběru, jedná se o pohovor. Většina manažerů i personalistů mu přisuzuje největší váhu. Cílem bývá osobní poznání uchazeče. Výhodou je, že dochází k přímému kontaktu, vzájemnému poskytování informací, volbě otázek podle aktuální situace, poznání vyjadřování a chování uchazeče, posuzování celkového dojmu a dalším zásadním přínosům.

Pokud se tedy rozhodneme vybrané uchazeče pozvat na pohovor, musíme poslat informační dopis, který by měl obsahovat, kde a v kolik mají přijít, kdo s nimi bude vést pohovor, které dokumenty mají přinést (certifikáty o kvalifikaci, různá osvědčení a podobně)

a hlavně bychom uchazečům měli sdělit, jak bude proces výběru probíhat, zvláště při použití dalších metod výběru.

Pozornost věnovaná věcné stránce pohovoru také nepřijde na zmar. Na první pohled zbytečné věci mohou do jisté míry ovlivnit celý pohovor. Vybírejme sympatickou místnost bez rušivých elementů s příjemnou teplotou. Vždy mějme na paměti, že jsme si všichni rovni. Uchazeč pocítuje nejmenší nervozitu, když je s ním veden rozhovor pouze mezi čtyřma očima, takzvaný pohovor 1+1. Někdy ale potřebujeme více posuzovatelů, většinou se jedná o přímého nadřízeného obsazovaného pracovního místa, personalistu, zkušeného psychologa a další užitečné osoby, jde o pohovorový panel. Využitím výhod obou předchozích pohovorů se dostáváme k postupným pohovorům, což jsou série pohovorů 1+1. Posledním zmíněným typem je skupinový pohovor, kdy je na jedné straně skupina uchazečů a na druhé straně jeden nebo více posuzovatelů.

Z formální stránky lze rozhovory rozdělit na nestrukturované, polostrukturované a strukturované. Ne moc doporučovaný nestrukturovaný rozhovor nebývá nijak dopředu připraven. Uchazeč dostává otázky, které tazatele zrovna napadnou. Cíl pohovoru bývá určen pouze rámcově. Špatně se tedy srovnávají výsledky uchazečů mezi sebou navzájem. Doporučovala bych tento typ rozhovoru pouze v případě, že vedeme jen malý počet přijímacích pohovorů. Naopak strukturovaný rozhovor je veden podle přesného obsahu, množství otázek i určeného času. Všichni uchazeči dostávají stejné otázky. Dobře se navzájem srovnávají jedinci, chybí však posouzení osobnosti. Příprava bývá časově náročná. Zlatá střední cesta se jeví ve volbě polostrukturovaného pohovoru, pojí výhody předešlých dvou. Existují základní otázky, které musí být položeny a průběžně jsou doplňovány dalšími dotazy, jež se jeví v danou chvíli jako vhodné.

Mezi nejčastější chyby tazatelů řadíme dělání rychlých a unáhlených rozhodnutí. Samozřejmě na každého člověka působí jiný jedinec ihned určitým dojmem, rychle si uděláme úsudek, který nechceme měnit. Snažíme se na sympatickém člověku hledat jen pozitivní věci a naopak. Velkým problémem je i stereotypizace. Dochází tak v případě zařazení uchazeče do nějaké skupiny a připisují se mu vlastnosti a znaky, které bývají u jejich členů společné. Může se jednat o obézní či hubené jedince, lidé se vzděláním na soukromé škole, ženy s mnoho make-upem, muži nosící náušnici a mnoho dalších. A ještě jedna chyba stojí za zmínku, efekt kontrastu. Jestliže přijde jedinec, který toho moc neumí, špatně se vyjadřuje, není slušně oblečen a celkově na nás ničím nezapůsobí, další příchozí většinou zazáří a hodnotíme ho lépe, než by si zasloužil. Díky kontrastu se totiž zdá lepší, než ve skutečnosti je.

Přijímací rozhovor by se tedy neměl brát na lehkou váhu, jelikož zde existuje veliká možnost osobního poznání uchazeče. Je potřeba vše předem dobře připravit, nejen formální, ale i věcnou stránku a pokud možno vyvarovat se častým chybám [3, 5, 8].

2.3.3 Další metody výběru

V dnešní době rozhovor jako metoda výběru převládá, tudíž další zmíněné metody je potřeba brát spíše jako doplňující, nikoliv alternativní. Následující metody nám rozšiřují podle potřeby a účelu rozhovor. Samozřejmě není vyloučena možnost, že se vybírá pouze na základě životopisu nebo dotazníku a v těchto případech je více než vhodné provést nějaké ověření údajů z daných dokumentů.

Velmi často se používá testování. Testy by měly být vždy navrhnuty odborníky. Můžeme se setkat především s testováním odborné a psychologické způsobilosti. Odborné testy ověřují uchazečovi schopnosti, znalosti či dovednosti. V některých případech jim bývá připisován značný význam, zvláště u profesí, které si vyžadují právě danou způsobilost. Řadíme zde například testy fantazie, potřebné u tvořivé práce nebo testy ukázky práce, kdy uchazeč dostane zadaný určitý úkol, který je součástí daného zaměstnání.

U psychologického testování zjišťujeme informace o řadě individuálních schopností a rysů. Existuje celá řada psychologických testů, ujasněme si tedy dopředu, co vlastně chceme o uchazeči znát. Obvykle se používají testy inteligence, hodnotí slovní, aritmetické a prostorové myšlení. Prostřednictvím testů osobnosti zkoumáme schopnost adaptace pracovníka, týmové práce, navazování kontaktů, připravenost k výkonu, otevřenost a spoustu dalších. Dále můžeme testovat schopnosti, zájem a motivaci, charakter, temperament a chování.

Pokud chceme znát názor druhých na určitého uchazeče, použijeme reference. U referencí ale nastává spousta sporů. Na jednu stranu rychlých způsobů, jak se o uchazeči dozvědět více, na druhou stranu ne vždy se zaměstnanec a zaměstnavatel rozejdou v dobrém a reference mohou být nepříznivé, přestože se jedná o dobrého pracovníka. Reference bychom tedy měly využít jen pro kontrolu faktických údajů a potvrzení vlastního úsudku. Určitě bychom měli zabránit tomu, aby reference změnily úplně náš názor, zvláště v případě, kdy pohovor proběhne zcela v pořádku nebo naopak.

Dá se použít i metoda Assessment centre neboli diagnosticko-výcvikový program. Využívá se rozmanitých výběrových technik, při kterých více hodnotitelů hodnotí více uchazečů najednou. Pozoruje se, jak se jednotlivci chovají a jednají s ostatními. Metoda zahrnuje pracovní simulace (ukázky práce, cvičení aktuálních událostí, hraní rolí), řešení

případových studií, skupinová cvičení a diskuse, psychologické testy, rozhovory nebo třeba sebehodnocení a hodnocení kolegů. Výhodu spatříme ve vysokém stupni objektivity, jelikož uchazeč musí projít systematickým procesem výběru. Ale samozřejmě metoda bývá časově náročná na přípravu i realizaci a náklady jsou celkem vysoké. Proto se nečastěji využívá, pokud potřebujeme přijmout větší počet zaměstnanců.

Než učiníme uchazeči nabídku zaměstnání, bude možná potřeba zkontrolovat i další údaje. Jedná se o kopie certifikátů nebo dalších dokumentů potvrzující kvalifikaci uchazeče. Mnohé profese si žádají zdravotní kontroly, ověřující schopnost vykonávat povinnosti spojené s pracovním místem. Pokud v zaměstnání dochází ke kontaktu s dětmi nebo i dospělými, které by zaměstnanec mohl ohrozit svým chováním, je potřebné, aby uchazeč přinesl výpis z rejstříku trestů. Stále více zaměstnavatelů, kteří musejí dbát na bezpečnost, požadují od budoucích zaměstnanců testy na alkohol a drogy. V neposlední řadě je vhodné si uchazeče finančně prověřit, jestliže vykonává zaměstnání, kde existuje možnost se obohatit [3, 5, 13].

2.3.4 Výběr nejlepších uchazečů

Až dokončíme všechno prověřování, musíme najít způsob, jak objektivně propojit všechny informace shromážděné o uchazečích a vzájemně je porovnat. Doporučuje se sestavení matice, do které si děláme průběžně poznámky a ihned vidíme, v čem uchazeč vyniká a v čem ne. Jedná se buď o matici konečného rozhodnutí, nebo matici pro vyhodnocování skóre. Do každé z nich si napíšeme potřebné schopnosti, znalosti, dosažené úspěchy, nadání a další kritéria, která vidíme jako potřebná pro výkon daného pracovního místa. V matici konečného rozhodnutí potom ke každému kritériu připisujeme, jestli ho uchazeč splňuje nebo nesplňuje. U matice pro vyhodnocování skóre je to trochu složitější. Určí se stupnice podle toho, jak vyhovuje (např. 1 - 6, kdy 1 znamená nejméně vyhovující, 6 nejvíce vyhovující) a každé kritérium dostane určitou váhu. Skóre se pak násobí váhou a výsledky se sčítají. Ať už použijeme jakoukoliv formu rozhodování, měli bychom vycházet z povahy obsazovaného pracovního místa.

Jako první oslovíme uchazeče, kterému se rozhodneme nabídnout zaměstnání. Dostaneme tím i časový prostor pro případ, že by nás odmítl a my tedy budeme mít čas kontaktovat druhého nejlepšího. U druhého však existuje určité riziko, pokud se dozví, že u nás nebyl na prvním místě. Pro zachování dobrého jména organizace by bylo vhodné kontaktovat i neúspěšné uchazeče, jelikož do své žádosti investovali čas a naději [3].

2.4 Přijímání a adaptace zaměstnanců

Jestliže nabídneme uchazeči práci a on naši nabídku přijme, dochází k celé řadě úkonů. Nejprve se podepíše pracovní smlouva, potom se poznává nové prostředí a probíhá proces přizpůsobení, takzvaná adaptace. [12]

2.4.1 Formální náležitosti přijímání zaměstnanců

Ještě před podepsáním pracovní smlouvy by měl být zaměstnanec ústně seznámen pracovníkem personálního útvaru s právy a povinnostmi vyplývajícími z pracovního poměru a z povahy práce na příslušném pracovním místě.

Nejdůležitější formální náležitostí je uzavření pracovní smlouvy, která by měla být formulována zaměstnavatelem a zaměstnancem společně. Musí obsahovat druh práce, místo výkonu práce a den nástupu do práce. Další náležitosti lze doplnit podle potřeby. Smlouvu podepisují oba účastníci buď dopředu, nejpozději však v den nástupu zaměstnance do práce. V případě, že se jedná o povýšení, přeřazení, převedení na jinou práci, lze použít pouze dodatek k pracovní smlouvě.

Je vhodné využít zkušební dobu, která může podle zákona trvat nejdéle 3 měsíce. Během této doby lze pracovní poměr ukončit okamžitě, bez udání důvodů, a to jak ze strany zaměstnance, tak ze strany zaměstnavatele. Tuto dobu bychom měli využít pro vstupní zaškolení a plán osobního rozvoje.

Nesmíme zapomenout, že některé pracovní funkce nevznikají na základě pracovní smlouvy, ale i jmenováním nebo volbou. Jedná se však o obory mimo podnikovou sféru.

Pokud naše organizace nabízí práci, která není pravidelná a nemá předem stanovenou pracovní dobu, sepisují se pouze dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti.

V neposlední řadě zmíním i psychologickou smlouvu. Jedná se o nepsanou dohodu, která vyjadřuje očekávání zaměstnance (plat, pracovní klima, kariérní růst a podobně) a očekávání zaměstnavatele (pracovní výkon, poslechnutí nadřízeného a podobně). Mnoho se tedy předpokládá, a přesto se to nevysloví nahlas. Zahrnuje se zde loajalita, vnímání slušného chování a další motivační faktory.

První den v práci by měl být zaměstnanec uveden na pracoviště, seznámen a předán bezprostřednímu nadřízenému. Ten ho opět seznámí s jeho právy a povinnostmi a také s bezpečnostními předpisy. Nadřízený by měl nového pracovníka představit s jeho spolupracovníky. Nakonec se nový zaměstnanec zavede na místo, kde bude vykonávat svou práci a zároveň se mu přidělují první pracovní úkoly [3, 5, 12].

2.4.2 *Orientace v organizaci a na pracovišti*

Nezbytným krokem je seznámení zaměstnance s jeho novými pracovními úkoly, pracovními podmínkami, pracovním a sociálním prostředím. Chceme, aby jeho výkon byl co nejrychleji takový, jaký vyžadujeme. Proto se snažíme zkracovat dobu, kdy výkon nedosahuje našeho standardu. Na celém procesu by měli spolupracovat vedoucí pracovníci s personálním útvarem.

Během orientace se nejdříve zaměstnanec seznamuje s celou organizací, jako jsou její cíle, strategie, historie a struktura, charakter výroby či služeb, způsoby odměňování, zaměstnanecké výhody, bezpečnost při práci, pracovní vztahy a odbory, zařízení organizace, ekonomické faktory a mnohé další informace.

Poté by se měl dozvědět něco o útvaru, skupině či týmu. Tedy informace týkající se organizační jednotky, ve které bude pracovat. Zaměstnanec se dozví, čím se tato jednotka vyznačuje, jaké má zvláštnosti a podobně. Konkrétně se jedná o funkce, pracovní povinnosti, odpovědnost, politiku, postupy, pravidla, omezení a průvodce útvarem (šatny, sprchy, zámky, vchody, východy, kanceláře, kuřárny).

Logicky posledním krokem je seznámení se samotnou prací. Zaměstnanci by mělo být detailně vysvětleno, co má dělat, jaké jsou normy pracovního výkonu, jaká je pracovní doba a mnoho dalších informací, které jsou potřeba pro správný výkon nového jedince [7, 12].

2.4.3 *Adaptace zaměstnanců*

Každý z nás víme, že začátek s novou prací není jednoduchý. Je potřeba naučit se spoustu nových informací, činností a také seznámit se s novými lidmi. Tento proces přizpůsobování člověka podmínkám prostředí nazýváme jako adaptace. Adaptaci můžeme pojmout z mnoha hledisek, my se však na ni budeme dívat pouze z pohledu psychologie práce. Proces adaptace rozdělujeme do dvou rovin, a to do pracovní adaptace a sociální adaptace, které se vzájemně prolínají a nelze je od sebe úplně oddělit.

Pojem pracovní adaptace se začala používat teprve na přelomu 60. a 70. let 20. století. Vystihuje především vztah mezi pracovníkem a prací, objektivní podmínky práce a subjektivní procesy a stavy. Výsledkem pracovní adaptace by mělo být přizpůsobení nárokům a podmínkám pracovní činnosti a soulad dovedností, znalostí a schopností s požadavky daného pracovního místa.

Proces sociální adaptace zahrnuje začleňování pracovníka do struktury společenských vztahů v rámci pracovní skupiny i do celého sociálního systému dané organizace. Tento

proces nastává i v případech, že jedinci mění své pracovní postavení, například když se z řadového zaměstnance stane vedoucí.

Pokud usilujeme o to, aby adaptace byla úspěšná, musíme se soustředit na každého jedince zvlášť. Zvolíme takový způsob adaptace, který bude brát v potaz věk, charakter práce i předpokládaný vývoj daného zaměstnance. Člověk v různém věku adaptaci různě prožívá, nejsnazší období se odhaduje zhruba mezi věkem 30 – 40 let, jelikož už má člověk dost životních i pracovních zkušeností. Záleží totiž na tom, jestli se jedná o čerstvého absolventa nebo o dlouholetého praktika. S věkem souvisí i představa další kariéry, je zřetelně jasné, že mladý člověk bude chtít být co nejlepší, vzdělávat se a čeká povýšení, zatímco starší zkušený člověk na odborné úrovni se už nepotřebuje zlepšovat. Charakter práce má taky co dočinění s přizpůsobováním, jelikož nemůžeme srovnávat jednoduché práce v provozu a kvalifikované činnosti specialistů [11, 13, 14].

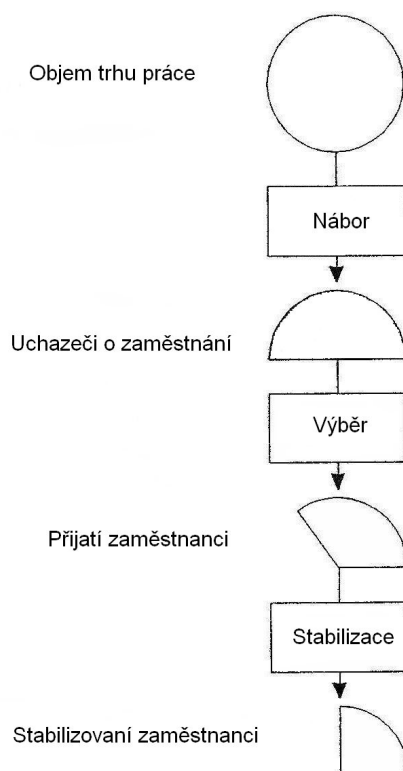
Dále záleží na tom, koho se bude adaptační proces týkat. V první řadě to jsou noví pracovníci. S adaptací jim především pomůže bezprostřední nadřízený. Je vhodné po kratší době od nástupu s novým zaměstnancem provést rozhovor, abychom zjistili, jak se cítí a jaké má postřehy o podnikové realitě. Citlivější přístup bychom měli zvolit u zaměstnanců, kteří se vrací na své původní pracoviště po delším čase, ve většině případů se jedná o ženy po mateřské dovolené nebo dlouhodobě nemocné. Dochází zde totiž často ke ztrátě sebevědomí a poklesu zájmu. Možná se to může zdát někomu zbytečné, ale adaptace je potřebná i v případě, že pracovníci mění své pracovní zařazení, například přecházejí z jednoho provozu na druhý, přearazují se do nového či renovovaného provozu nebo u nich dochází k funkčnímu vzestupu či sestupu. A v neposlední řadě se věnuje pozornost i pracovním skupinám, které lépe fungují přizpůsobené všem podmínkám v organizaci [1].

V současné době se čím dál více využívá i takzvaný team building. Team building se zaměřuje na týmovou komunikaci, rozdělení rolí, posílení vzájemné důvěry ve skupině a celkové formování dobrých mezilidských vztahů. Používá se buď při tvorbě týmu, nebo jako zásah do existujících skupin. V rámci adaptace se samozřejmě zaměřujeme na budování nového týmu, což je obvykle snadnější než zasahovat do existujících týmů. Nová skupina totiž nemá žádné špatné návyky, pracovní vztahy a škodlivé postoje, můžeme tedy zapracovat na tom, aby v budoucnu správně fungovala a byla produktivní. Základem je, aby skupina sdílela společnou vizi a cíle a uměla se podělit o silné a slabé stránky jednotlivých členů. Nejčastějším nástrojem team buildingu jsou různé outdoorové aktivity, které využívají jakékoliv přírodní podmínky k efektivnímu rozvoji týmu [2].

Některé organizace mají dokonce vypracovaný adaptační a orientační plán. Ten obsahuje mnoho úkolů od seznámení s problematikou adaptace a používanými metodickými prostředky jejího řízení přes zařazení pracovníka na konkrétní pracovní místo a představení nového pracovníka pracovní skupině až po sledování pracovníka při práci a jeho začleňování do pracovní skupiny a závěrečná hodnocení průběhu adaptace [1].

Výsledkem dobře provedené orientace a adaptace zaměstnanců by měla být identifikace s prací a identifikace s organizací. Pokud člověk přijme určitou činnost za svou, vykonávaná práce ho uspokojuje a přináší mu naplnění, můžeme říct se je identifikován s prací. Zatímco identifikace s organizací už vyjadřuje spíše zaměstnaneckou loajalitu, kdy se zaměstnanec chce podílet na cílech a úspěších organizace, ochotně vynakládá určité úsilí ve prospěch organizace a přeje si být jejím členem [14].

Obrázek č. 2.3 Proces formování pracovní síly jako řada filtrů [9]



Zdroj: MILKOVICH, G.; BOUDREAU, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 1993. 936 s. ISBN 80-85623-29-3.

Z obrázku lze jasně vyčíst, že se pracovní síla postupně formuje a ne všichni zaměstnanci, kteří byli přijati v organizaci vydrží. Proto je pro nás orientace a adaptace tak zásadní. Měli bychom se snažit, aby se co nejvíce přijatých uchazečů v naší organizaci stabilizovalo, abychom minimalizovali fluktuaci a tím ušetřili náklady na získávání, výběr i adaptaci nových pracovníků.

2.5 Metody a techniky průzkumu

Mezi základní typy metod průzkumu patří metoda dotazování, metoda pozorování, metoda experimentování a analýza věcných skutečností.

Ve své bakalářské práci použiji metodu dotazování, která zachycuje výpovědi respondentů zaměřené na určitou oblast. Metoda je založena na tom, že tazatel kladé otázky a respondent na ně odpovídá. Lze použít jak písemné dotazování, tak i ústní dotazování. U písemného dotazování se většinou používá dotazník nebo písemná anketa, u ústního dotazování potom rozhovor nebo ústní anketa.

Při používání metody dotazování bychom však nikdy neměli zapomínat na jeho tři základní pravidla:

1. měli bychom se dotazovat vždy jen na to, co jiným způsobem nelze zjistit, tedy především na subjektivní vnímání určité skutečnosti daným respondentem,
2. měli bychom se dotazovat jen na to, na co nám mohou naši respondenti odpovědět, tudíž na to, o čem mohou respondenti něco vědět nebo si pamatovat a na to, čemu mohou respondenti rozumět a jsou schopni to dostatečně posoudit,
3. musíme otázky správně a kvalitně naformulovat, v přiměřeném množství s ohledem na důležitost zkoumaného problému [4].

2.5.1 Dotazník

Podstata dotazníku spočívá v tom, že písemně klademe otázky pomocí formuláře (v papírové nebo elektronické podobě), na které nám respondent odpovídá. Snažíme se získat údaje o postojích, názorech, vztazích, motivech, hodnotách, charakteristických rysech a podobně. Oproti rozhovoru máme nevýhodu, že nemůžeme položit doplňující otázky, tudíž dotazník musíme tvořit s maximální pozorností.

Při tvorbě dotazníku je důležitá volba otázek. Existují otevřené, uzavřené a polootevřené otázky. Otevřené otázky nenabízejí respondentovi žádné varianty odpovědí, ale on sám musí celou odpověď naformulovat. Položíme tedy jen otázku a respondent vypisuje svou odpověď. My sice získáme důležité údaje a respondent má velkou svobodu vyjádření, ale musíme si uvědomit, že lidé neradi na takové otázky odpovídají, takže se doporučuje v dotazníku používat maximálně dvě otevřené otázky. Uzavřené otázky nabízejí respondentovi úplný výčet různých variant odpovědí, ze kterých si on vybírá jednu nebo více odpovědí. Tyto otázky lidé mají nejraději a na druhou stranu se nám dobře statisticky zpracovávají. Jen si musíme dát pozor, abychom vystihli právě všechny varianty odpovědí. Takovou zlatou

střední cestou jsou polootevřené otázky, kdy respondentovi nabízíme předem stanovené varianty odpovědí, ale pokud si z nich nevybere, dostane možnost doplnit svou odpověď na konci jeho seznamu (jiná odpověď, uveďte konkrétně jaká:.....). Samozřejmě se snažíme, abychom nabídli, co nejvíce možných variant, aby poslední možnost odpovědi byla využita jen minimálně.

Obecně se nejčastěji používají kontaktní otázky, postojové otázky (číselné škály, verbální škály, kombinace číselné a verbální stupnice), dichotomické otázky (muž x žena, ano x ne), polytomické otázky (jedna varianta, více variant, maximální nebo minimální počet odpovědí, seřazení), filtrační otázky, identifikační otázky a kontrolní otázky.

Měli bychom se řídit pravidlem, že na začátek vložíme kontaktní otázky, čímž se snažíme respondenta získat pro spolupráci a vytváříme tak důvěryhodný vztah. Po jednoduchých otázkách přecházíme k obtížnějším, které souvisí právě se zkoumaným tématem a na závěr doplníme identifikačními otázkami. Otázky musí být vždy jednoznačné, srozumitelné, přesné, výstižné, konkrétní, přiměřeně dlouhé, pozitivně formulované (respondentovi bude vědět, jak vyjádřit pozitivní i negativní odpověď) a etické.

Značnou pozornost musíme věnovat i úvodu, jež má informovat, motivovat a vysvětlit, jakým způsobem dotazník správně vyplnit. Je potřeba zvážit i délku dotazníku, věnovat pozornost grafické úpravě, především dobré čitelnosti textu, snažit se, aby se respondenti správně orientaci v dotazníku a zajistit dobrou manipulaci s dotazníkem.

Výhodou dotazníku je, že můžeme oslovit velké množství respondentů a výsledky se nám dobře statisticky zpracovávají. Navíc si respondent zachovává větší anonymitu než u rozhovoru, což může vést k větší upřímnosti, otevřenosti, a také nedochází k nežádoucímu ovlivnění respondenta působením osoby tazatele. Důležité také je, nechat respondentovi dostatek času, aby si mohl určit dobu a tempo vyplňování formuláře podle sebe.

Mezi největší nevýhodu patří riziko nízké návratnosti, kdy nám respondenti formulář prostě neodevzdají. Nebo když už odevzdají, může dojít k tomu, že formulář je nekvalitně vyplněn, většinou z důvodů, že nepochopí nebo neporozumí otázce a nemohou žádat vysvětlení. Také my nemusíme vystihnout všechny varianty odpovědí a pokud respondent nenajde dostatečně vhodnou odpověď, volí buď náhodnou alternativu nebo pouze tzv. nejmenší zlo a zase už dochází ke zkreslení výsledků. Velkým problémem je také to, že pomocí dotazníku nelze zkoumat hlubší souvislosti, spíše jen deskriptivní charakter údajů [4, 10].

3 Charakteristika Dopravního podniku Ostrava a.s.

Dopravní podnik Ostrava a.s. poskytuje služby městské hromadné dopravy ve městě Ostrava a jejím přilehlém okolí. Zakladatelem této společnosti je Statutární město Ostrava. Dopravní podnik Ostrava a.s. můžeme označit jako posledního pokračovatele dopravců ve více než stoleté historii hromadné dopravy v tomto regionu. Posláním podniku zní: „Jsme tady proto, aby město žilo. Naši dopravou dotváříme rytmus jeho života.“ Jejich cílem je vybudovat takový dopravní podnik, který bude spolehlivě sloužit i příštím generacím. Mezi nejdůležitější principy řadí spokojenost zákazníka, profesionalitu, spolehlivost, přesnost, ochotu, otevřenost a týmovou práci.

Mimo svou hlavní činnost Dopravní podnik Ostrava a.s. nabízí různé služby. Patří zde autoškola, reklamní služby na majetku Dopravního podniku Ostrava a.s. a reklamní držadla ve vozidlech MHD, stravování pro jednotlivce i pro firmy, příležitostná přeprava autobusy MHD pro školy, zájmová sdružení a různé skupiny osob na kulturní či jiné akce, upomínkové předměty s tematikou městské hromadné dopravy v Ostravě a další podobné činnosti.

Dokonce existuje i Kroužek přátel MHD Ostrava, který sdružuje kolem osmdesáti zájemců o veřejnou dopravu. A právě společně s Dopravním podnikem Ostrava a.s. zajišťují údržbu a provoz sbírky historických tramvají, trolejbusů a autobusů [16].

Obrázek č. 3.1 Logo Dopravního podniku Ostrava a.s.[17]



Zdroj: http://www.dpo.cz/aktuality/archiv2010/soubory/10_08_31d/10_08_31d.pdf

31. srpna 2010 vyšla tisková zpráva, ve které Dopravní podnik Ostrava a.s. představil veřejnosti své nové logo (obr. č. 3.1). Po 20 letech chtěl podnik modernizovat dosavadní grafickou značku, a také tady zapůsobila snaha o budování jednotného vizuálního stylu města Ostravy. Jednotlivé segmenty grafické části loga mají představovat v pořadí trolejbus, tramvaj a autobus. Nové logo se postupně bude objevovat na vozidlech MHD, jízdních řádech, budovách a dalším majetku Dopravního podniku Ostrava a.s [17].

3.1 Historie

Koncem 19. století se oblast města Moravské Ostravy a okolí stala jednou z největších průmyslových oblastí Evropy a bylo nutné vyřešit vhodným způsobem dopravu zboží a osob. První projekt na vybudování parní dráhy vznikl už v roce 1882, ale provoz parní tramvaje byl zahájen až v roce 1894 na trase Přívoz – Moravská Ostrava – Vítkovice, o kterou se postarala Brněnská společnost místních drah. Z velké části se jednalo o přímý přechod železničních vozů na tramvajovou síť. Pomalu se rozšiřovaly tratě k Sýkorovu mostu a do Mariánských Hor. V roce 1901 se poprvé v ulicích objevila elektrická tramvaj. V 1907 byla prodloužena trať z Mariánských Hor do Svinova a zprovoznilo se spojení Mariánských Hor s Vítkovicemi. To byl základ tramvajové sítě v Ostravě, který přetrval do dnešních dnů.

Postupně vznikala různá propojení v okolí Ostravy, poslední městskou drahou před světovou válkou byla dráha Vítkovice – Zábřeh. První světová válka narušila provoz všech drah a rozvoj tramvajové sítě se zastavil.

Po vzniku samostatné Československé republiky v roce 1918 Brněnská společnost místních drah přesunula své ředitelství do Ostravy, změnila název na Společnost moravských místních drah a 60 % podílu získalo město Moravská Ostrava. V roce 1930 tato společnost zavedla nový dopravní prostředek a to autobus. Ten se využíval především tam, kde chybělo přímé napojení na tramvajovou síť. V období od roku 1918 do 1938 se rozšiřovala neustále jak tramvajová síť, tak i železniční tratě.

Potom však nastalo těžké období, kdy některá území přešla plně pod německou správu, a to včetně vybudovaných drah a tratí. A také místní dráha Ostrava – Karviná byla v Petřvaldě rozdělena na českou a polskou část a Poláci zabavili některé motorové vozy, vytrhali koleje a přerušili dodávku proudu pro část české tratě. Potom začala válka, což mělo vážný dopad na celkovou dopravu v Ostravě. Až když bylo Ostravsko osvobozeno Rudou armádou 30. dubna 1945, mohlo dojít k odstraňování následků války. Byly poškozeny mosty, dopravní prostředky, Němci si s sebou vzali všechny provozuschopné autobusy, takže tramvajovou a autobusovou dopravu se podařilo obnovit až v roce 1946.

V roce 1947 došlo k likvidaci Společnosti moravských místních drah a majetek byl převeden na město Ostravu. Když ale došlo v roce 1948 ke komunistickému převratu, museli se sloučit všichni provozovatelé MHD na Ostravsku a 1. ledna 1949 byl založen Dopravní podnik města Ostravy.

Jelikož se rozvíjel těžký průmysl a došlo k výstavbě nových sídlišť, zvyšovaly se nároky na městskou dopravu. Nakoupily se tedy nové tramvaje a autobusy. Některé

tramvajové trasy byly nahrazeny trolejbusy. Autobusová doprava si ale neustále získávala vyšší podíl na MHD.

1. července 1978 bylo zavedeno z hlediska úspor a zrychlení dopravy tzv. mechanické odbavování cestujících. Ve všech vozech bylo možno najít znehodnocovače, ve kterých si cestující měli označovat jízdenky. Díky tomu však došlo k výraznému poklesu tržeb, jelikož platební morálka cestujících byla opravdu špatná.

Po energetické krizi začaly růst ceny nafty a bylo potřeba využít výhody elektrických sítí. Výrazně se rozšířila především trolejbusová síť, díky které mohl být omezen provoz autobusových linek. Tramvajová síť se rozšiřovala především v jižní části města. Rozrůstal se i vozový park a v ulicích města byly k vidění nové druhy tramvají, trolejbusů a autobusů.

Po pádu totalitního režimu v roce 1989 bylo důležité zefektivnit hospodaření dopravního podniku a především připravit se na konkurenci v podobě individuální dopravy, kdy docházelo k úbytku cestujících a nárůstu osobních automobilů na cestách. Důležité bylo zavést zónový tarif a především vyměnit mechanické znehodnocovače za elektronické, kdy jízdenky byly změněny na časové. Vozidla MHD dostaly modro – bílý nátěr, začaly se vydávat jízdní řády v knižní podobě, dával se důraz na pečlivou údržbu zastávek a vstřícnost systému MHD ve vztahu k veřejnosti.

Povodně v roce 1997 vážně narušily provoz MHD. Jelikož byly zničeny silnice i mosty, provoz byl plně obnoven až po mnoha týdnech. Proběhly změny v tramvajové dopravě, starší vozy jsou průběžně modernizovány. Důležité bylo zavedení nízkopodlažních tramvají, trolejbusů a autobusů do provozu. Tento trend probíhá po celém světě, protože zvyšuje přitažlivost MHD.

Městská doprava v Ostravě se tudíž stala nepostradatelnou veřejnou službou a snahou všech dopraváků je nyní její neustále zkvalitňování a přizpůsobování potřebám veřejnosti [18].

3.2 Současnost

Od 15. prosince 2010 se Statutární město Ostrava rozhodlo umožnit v době vyhlášené smogové situace mimořádnou přepravu cestujících v MHD Ostrava. To znamená, že cestující si po vyhlášenou dobu nemusí označovat jízdenky, popřípadě platit za přepravu SMS jízdenkou. Na mimořádnou přepravu budou cestující upozorněni pomocí informační tabule za předním sklem dopravního prostředku – tabule oranžové barvy formátu A4 s černým textem: SMOG NEOZNAČUJTE JÍZDENKY ODIS V ZÓNÁCH 1 – 4 a taky akustickým

hlášením ve vozidlech. Mimořádná přeprava nastane po vyhlášení smogové situace a bude vždy ukončena až o půlnoci daného dne, i když bude signál regulace ukončen už v průběhu dne [19].

1. ledna 2011 došlo k založení dceřiné společnosti Dopravního podniku Ostrava a.s., která nese název EKOVA ELECTRIC a.s. Dalo by se spíše říci, že se společnost rozdělila, jelikož v nové dceřiné společnosti pracuje mnoho bývalých zaměstnanců Dopravního podniku Ostrava a.s. I činnosti si mezi sebou mateřská a dceřiná společnost rozdělily. Dopravní podnik Ostrava a.s. se nyní zaměří především na poskytování služeb městské hromadné dopravy a pouze na lehkou údržbu dopravních prostředků. Zatímco EKOVA ELECTRIC a.s. bude mateřské společnosti dodávat nové dopravní prostředky a bude provádět těžkou údržbu, opravy a modernizace dopravních prostředků. V minulosti všechny činnosti prováděl výhradně Dopravní podnik Ostrava a.s [20].

Od 1. února 2011 se zavedla nová služba pro cestující s názvem E-karta. E-karta je chytrá plastová elektronická bezkontaktní čipová karta ve formátu běžné platební karty. Slouží především pro internetový nákup dlouhodobých zónových jízdenek. Cílem této služby je hlavně snaha o pohodlnější, příjemnější a jednodušší nákup právě těchto dlouhodobých zónových jízdních dokladů. Do budoucna se chystá rozšíření využití E-karty i pro jiné aplikace [21].

V současnosti je délka provozní sítě 459,9 km, délka provozovaných linek 1072 km, na kterých jezdí 85 linek, 649 vozů, z toho 217 nízkopodlažních vozů a existuje 660 zastávek a 105 automatů na výdej jízdenek [22].

3.3 Organizační struktura v Dopravním podniku Ostrava a.s.

V příloze č. 2 můžeme vidět celou organizační strukturu Dopravního podniku Ostrava a.s. Jako každá akciová společnost má samozřejmě valnou hromadu, představenstvo a také dozorčí radu. Dále se společnost dělí na úsek ředitele společnosti, dopravního náměstka, provozního náměstka a ekonomického náměstka [23].

Za zmínku stojí určitě to, že tento podnik má dvě autobusové vozovny – Autobusy Hranečník a Autobusy Poruba, dvě tramvajové vozovny – Tramvaje Ostrava a Tramvaje Poruba a jednu trolejbusovou vozovnu – Trolejbusy Ostrava. Ředitelství podniku se nachází v centru Ostravy, a to na ulici Poděbradova 494/2.

Pro mou bakalářskou práci je nejdůležitější oddělení Personalistiky, které patří pod odbor Řízení lidských zdrojů, a ten je zařazen v úseku Ekonomického náměstka. Na personálním oddělení pracují tři pracovnice, které provádějí nástupy, výstupy a přemístění zaměstnanců. Provádějí evidenci stavu zaměstnanců za celý rok i podle jednotlivých měsíců, poskytují poradenství ohledně důchodů zaměstnanců, vedou evidenci, zajišťují změny zdravotních pojišťoven jednotlivých zaměstnanců a zajišťují personální plánování při organizačních změnách a podobných událostech.

Podnik také každoročně vynaloží na sociální účely kolem 14 miliónu korun. Dlouhodobě jsou upřednostňovány příspěvky, které mají pozitivní vliv na zdraví zaměstnanců, kompenzují následky psychické a fyzické zátěže, tedy poskytování permanentek do sportovních a regeneračních zařízení, zajištění rekondičních pobytů v zařízení lázeňského typu se zaměřením na pohybový aparát a zajištění očkování proti chřipce. Významná část prostředků se poskytuje i na penzijní připojištění zaměstnanců a na finanční odměny při pracovních a životních jubileích.

4 Výběr a získávání zaměstnanců v Dopravním podniku Ostrava a.s.

Zpočátku je potřeba zmínit, že všechny aktivity Dopravního podniku Ostrava a.s. závisí na výši přijatých peněžních prostředků od města. Statutární město Ostrava se totiž podílí na základním kapitálu 100 procenty a tato společnost je tudíž závislá na dotacích od města.

4.1 Získávání zaměstnanců

Nejdříve je nutné provést personální plánování. Specifickou skupinou pro personální plánování jsou řidiči. Cílový stav řidičů se určuje po měsících, musí se však počítat i s tím, že nastane mimořádná situace, jako jsou výluky a podobně. Hledá se tedy optimum a pracovníci jsou zaměstnáváni buď na plný úvazek nebo na částečný, a to pomocí dohod. Záleží především na jízdních řádech, které musí být dodrženy. Vždy se však zohledňuje aktuální situace. V případě nedostatku řidičů se přednostně přijímají takzvaní „hotoví“ řidiči, kteří už mají příslušné řidičské oprávnění. Pokud se přijímá pracovník, který zatím nevlastní vhodné řidičské oprávnění, získá ho až formou rekvalifikace, kterou musí podstoupit, aby mohl tuto práci vykonávat.

Ostatní zaměstnanci jsou už klasicky plánováni měsíčně. Každé středisko si vypracovává svůj plán, kdy si každý vedoucí v součinnosti s personálním oddělením hlídá, kdo kdy odchází do důchodu a podobně. Pokud potřebuje získat nějakého zaměstnance na určité pracovní místo, tak si buď vybere někoho ze svého střediska (např. povýší zaměstnance), popřípadě i z jiného střediska, jestliže o někom ví nebo pokud nemá po ruce vhodného adepta, požádá personální oddělení, které vypíše volné pracovní místo a potom probíhá výběr.

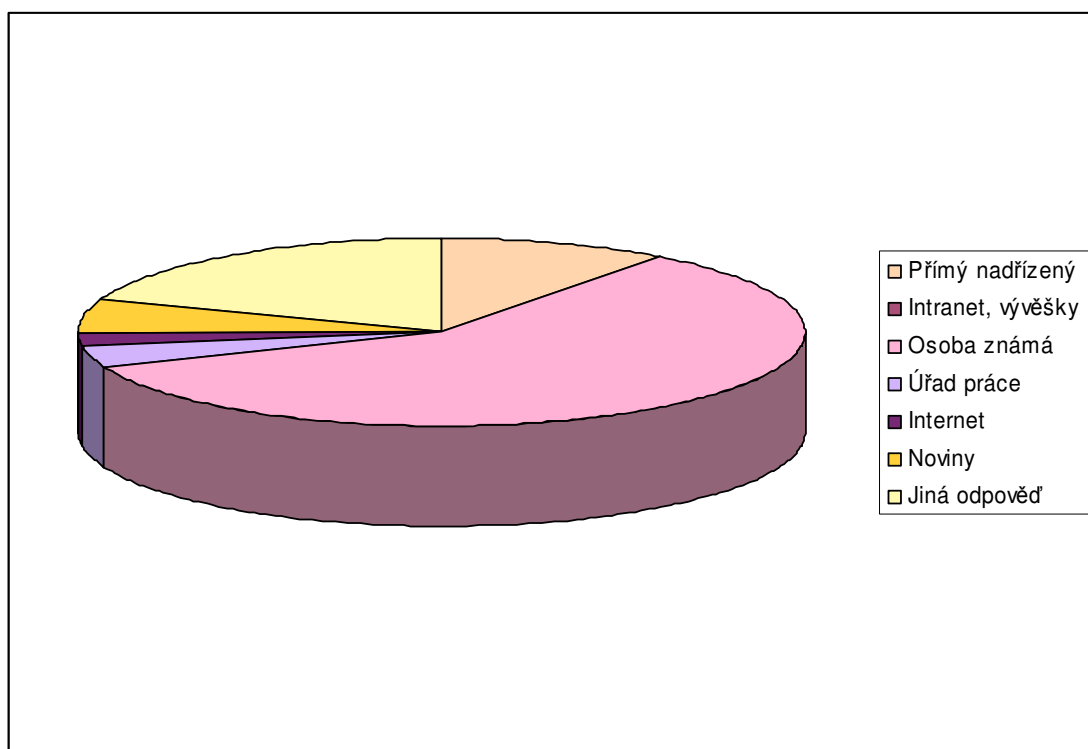
Ze skutečných stavů se zjišťuje, kolik zaměstnanců v Dopravním podniku Ostrava a.s. v současné době mají a podle personálních plánů kolik budou potřebovat do budoucna. Jak už bylo zmíněno, snaha je taková, aby se plánovalo dopředu, ovšem nastávají různé situace, které to občas znemožňují.

Jako většina organizací, Dopravní podnik Ostrava a.s. nejdříve volná pracovní místa nabízí svým současným zaměstnancům. Ostatně toto je uvedeno i v kolektivní smlouvě Dopravního podniku Ostrava a.s. Jestliže se však nenajde vhodný uchazeč, musí se podnik obrátit na uchazeče z venku. Dodržují povinnost ohlásit volné pracovní místo na Úřad práce,

potom zveřejňují poptávku po práci na internetu, a pokud se jedná o místo na manažerskou pozici, inzerují volné pracovní místo přes noviny.

V mém průzkumu jsem se zajímala o to, kde se vlastně současní zaměstnanci dozvěděli o volné pracovní pozici, kterou nyní vykonávají.

Graf č. 4.1 Odkud Dopravní podnik Ostrava a.s. získává své zaměstnance



Zdroj: Vlastní průzkum

V grafu č. 4.1 můžeme vidět, že nečastěji se zaměstnanci o svém místě dozvěděli právě od známé osoby, odpovědělo tak 59 % všech dotázaných. Často se také vyskytovala odpověď, kterou jsem dala jako poslední a to „jiná odpověď, uveďte konkrétně kde:“. Tam jsem nechala prostor dotázaným, aby mohli dopsat svou odpověď v případě, že si nevyberou z nabízených možností. Zaměstnanci psali, že si všimli reklamy v tramvaji, že dostali nabídku na škole, a někteří dělníci byli dokonce vyučeni přímo pro Dopravní podnik Ostrava a.s. Nejvíce však respondenti uváděli, že to byla jejich vlastní iniciativa a oni sami kontaktovali Dopravní podnik Ostrava a.s., aby tam mohli pracovat, což vypovídá o určité atraktivitě a dobrém jménu podniku. Zhruba 10 % dotázaných se dozvědělo o pozici od přímého nadřízeného (zde se jedná o především o přeřazení nebo povýšení), 6 % z novin, 3 % z Úřadu práce v Ostravě a 2 % z internetu. Ani jeden z respondentů, kteří na tuto otázku odpověděli, neuvedli odpověď intranet a vývěšky v organizaci. Vysvětluji si to tak, že pokud se v organizaci uvolní

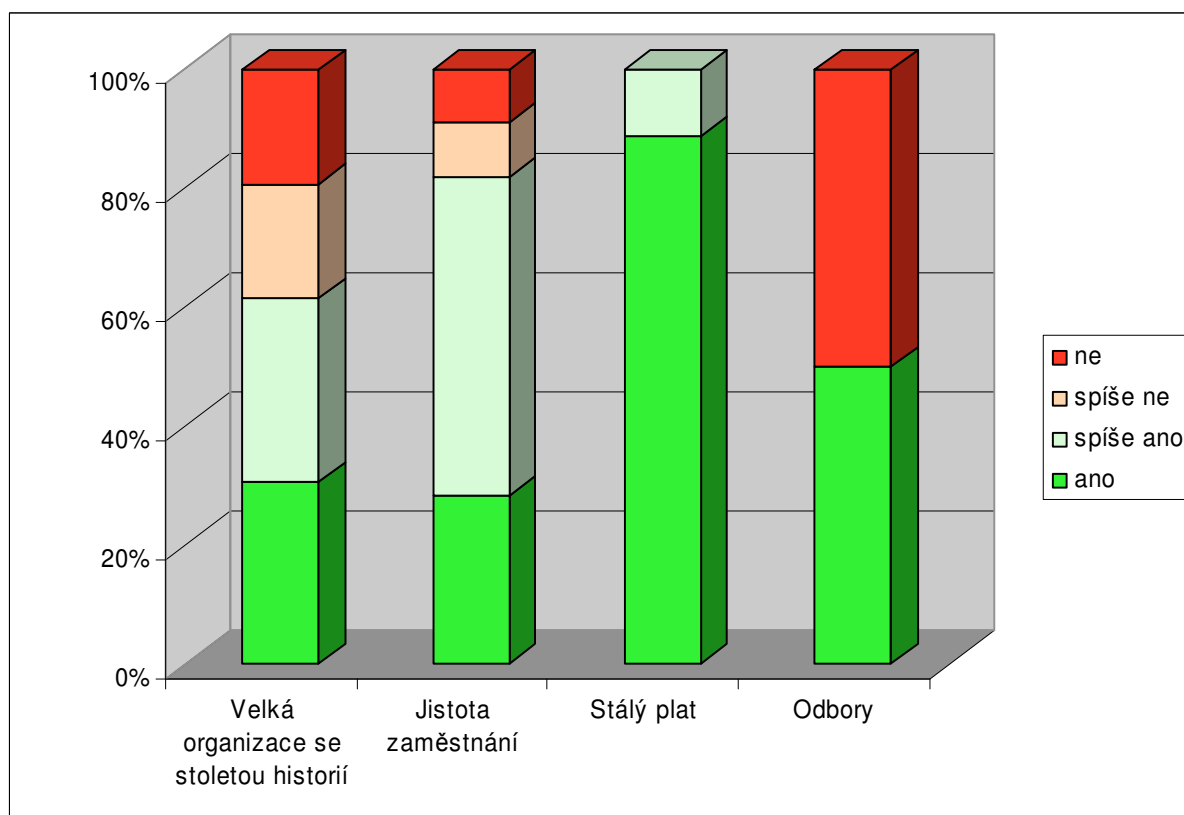
nebo vytvoří pracovní pozice, hledá zaměstnance na tuto pozici přímý nadřízený, který spíše oslovuje vybrané adepty.

Dále mě zajímalo, co může uchazeče přilákat či odradit od práce v Dopravním podniku Ostrava a.s. Proto jsem se s pomocí současných zaměstnanců pokusila sestavit silné a slabé stránky společnosti.

4.1.1 Silné stránky

Nejdříve se zaměřím na silné stránky, na které může podnik lákat uchazeče o zaměstnání. Ptala jsem se na to, jestli považují jako výhodu to, že Dopravní podnik Ostrava a.s. je velká organizace se stoletou historií, že mají stálý plat, zaměstnanecké výhody, jestli cítí jistotu zaměstnání a jestli považují za výhodu členství v odborové organizaci. Ptala jsem se tedy na věci, které mohou být nejen pro současné zaměstnance, ale právě i pro uchazeče důležité. Zároveň to jsou také vlastnosti, které podnik může považovat za svou výhodu. Samozřejmě jsem dala respondentům i možnost, aby případně dopsali jinou výhodu, kterou si myslí, že tento podnik má, to ale nikdo nevyužil.

Graf č. 4.2 Co zaměstnanci vnímají jako výhodu

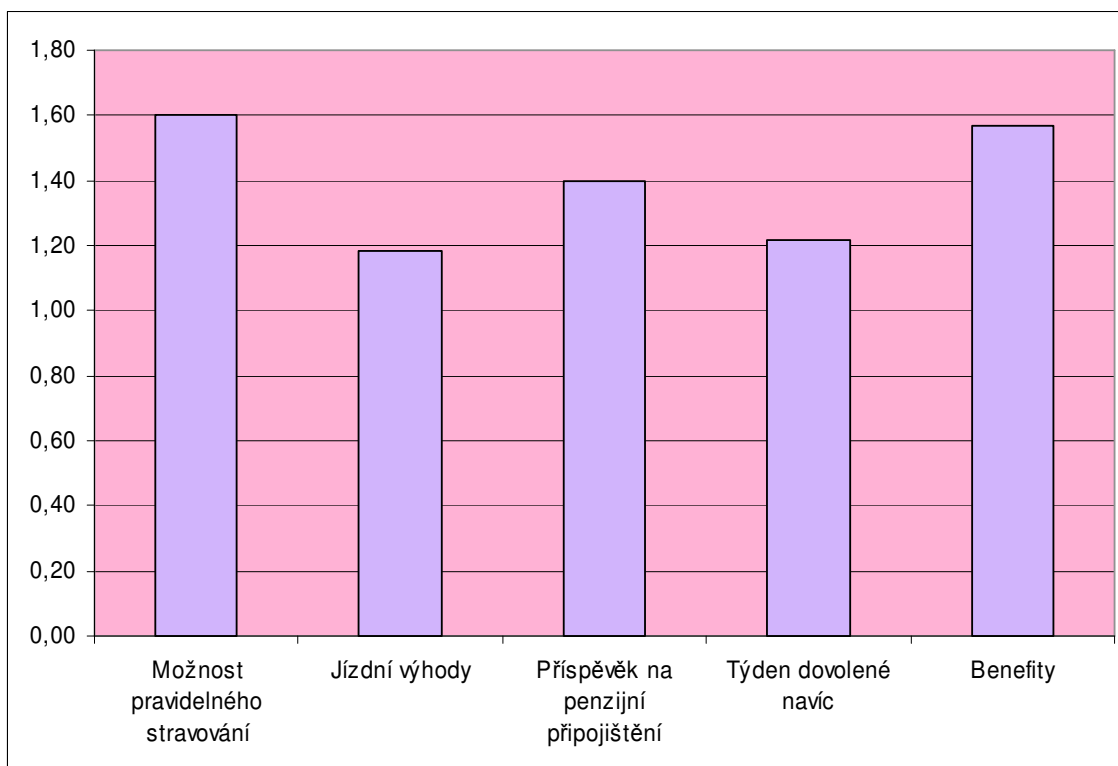


Zdroj: Vlastní průzkum

Z grafu tedy vyplývá, že velice kladně zaměstnanci hodnotí stálý plat. Opravdu jim vždy nejpozději 15. den v měsíci přijde na účet výplata, která se pohybuje v určitém rozmezí, podle jejich zařazení. V dnešní době se právě tohle velice oceňuje, jelikož mnoho lidí dostává výplaty pozdě, po částech, nebo dokonce vůbec. Vysoké procento součtu odpovědí ano a spíše ano má také jistota zaměstnání. Dopravní podnik Ostrava a.s. se snaží zbytečně nepropouštět zaměstnance, a pokud se ruší pracovní pozice, tak hledají jiné pracovní zařazení pro daného pracovníka. A skutečně ze všech respondentů bylo skoro 68 % těch, kteří v podniku pracují déle než 10 let. Více než polovina potvrdila (ano, spíše ano), že při rozhodování o práci pro ně bylo důležité i to, že se jedná o velkou společnost se stoletou historií. A co se týká odborů, vidíme, že je to velice sporné. Přesně 50 % vnímá jako výhodu členství v odborové organizaci a 50 % to nevnímá jako výhodu. Z těch 60,5 % potvrzuje, že není členem a ani nechce být, zbytek jsou sice členy, ale nic jim odbory nepřináší a jeden respondent se vyjádřil, že se nechce podílet na stávkování. Zajímavé také je, že věk respondentů nehraje vůbec roli, nepotvrzuje se, že by starší pracovníci více tíhli k odborům a mladí ne, je to zde úplně vyrovnané.

Dopravní podnik Ostrava a.s. poskytuje svým zaměstnancům zaměstnanecké výhody. Zkoumala jsem, jak jsou s nimi spokojeni a jak je hodnotí.

Graf č. 4.3 Průměrná známka zaměstnaneckých výhod podle zaměstnanců

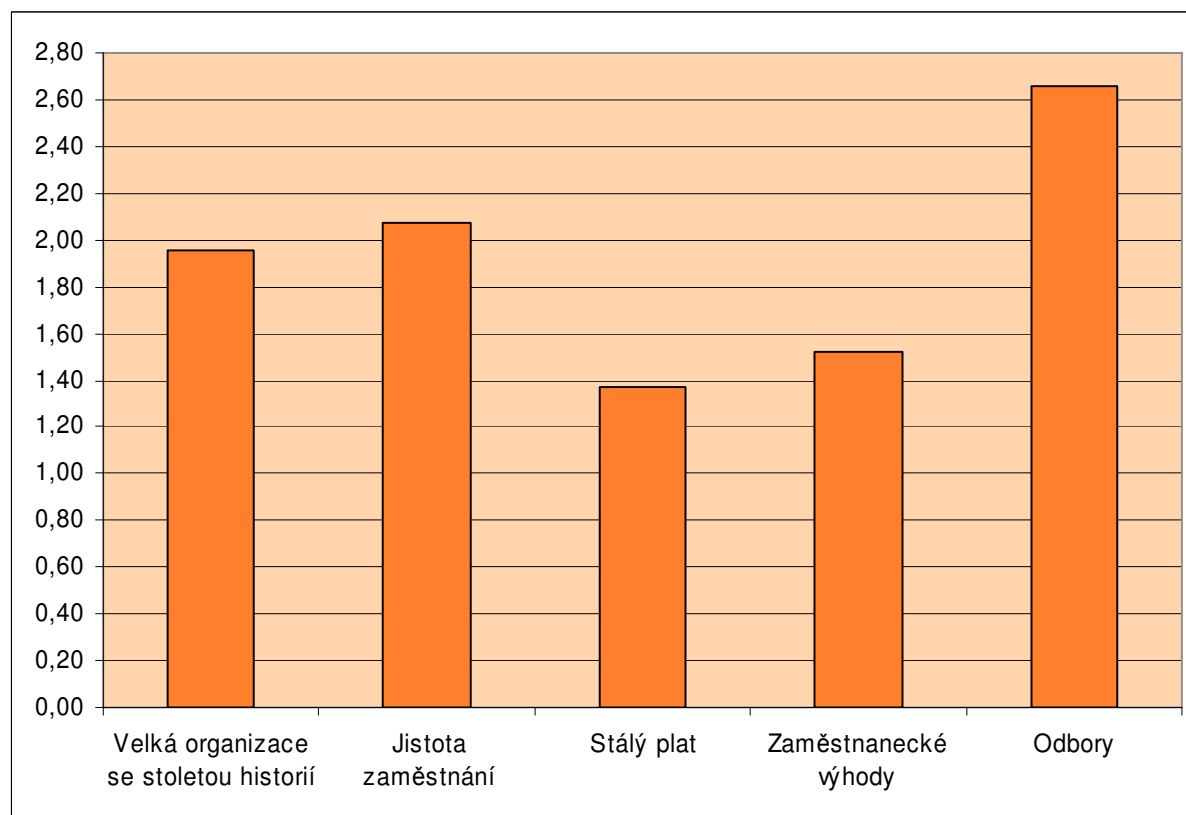


Zdroj: Vlastní průzkum

Na první pohled vidíme, že nejhorší známku dostala možnost pravidelného stravování, což dávám za vinu tomu, že v současné době proběhlo mnoho změn, které se týkaly hlavně ceny, takže tuto reakci jsem očekávala. Trošku překvapivě špatně skončily benefity, které obsahují buď poukázky, které lze využít na různé služby, nebo si danou částku mohou zaměstnanci nechat zaslat na penzijní připojištění. Tyto výhody by měly být právě pro zaměstnance příjemné, ale byly hodnoceny pouze známkou 1,57. Naopak nejvíce si zaměstnanci chválí jízdní výhody, které znamenají jízdu v MHD pro ně a jejich rodinu pouze za symbolickou částku na celý rok. A hned na druhém místě si cení týdnu dovolené navíc. Někde ve středu skončil příspěvek na penzijní připojištění, tady samozřejmě záleží na tom, kdo má jaký názor právě na penzijní připojištění. Celkově se známky pohybují od 1,18 až po 1,60, což si myslím, že je celkem přijatelné.

U známkování ještě zůstanu. Všechny předchozí výhody jsem dala do tabulky a žádala respondenty, aby mi je oznámkovali jako ve škole.

Graf č. 4.4 Průměrná známka silných stránek podniku podle zaměstnanců



Zdroj: Vlastní průzkum

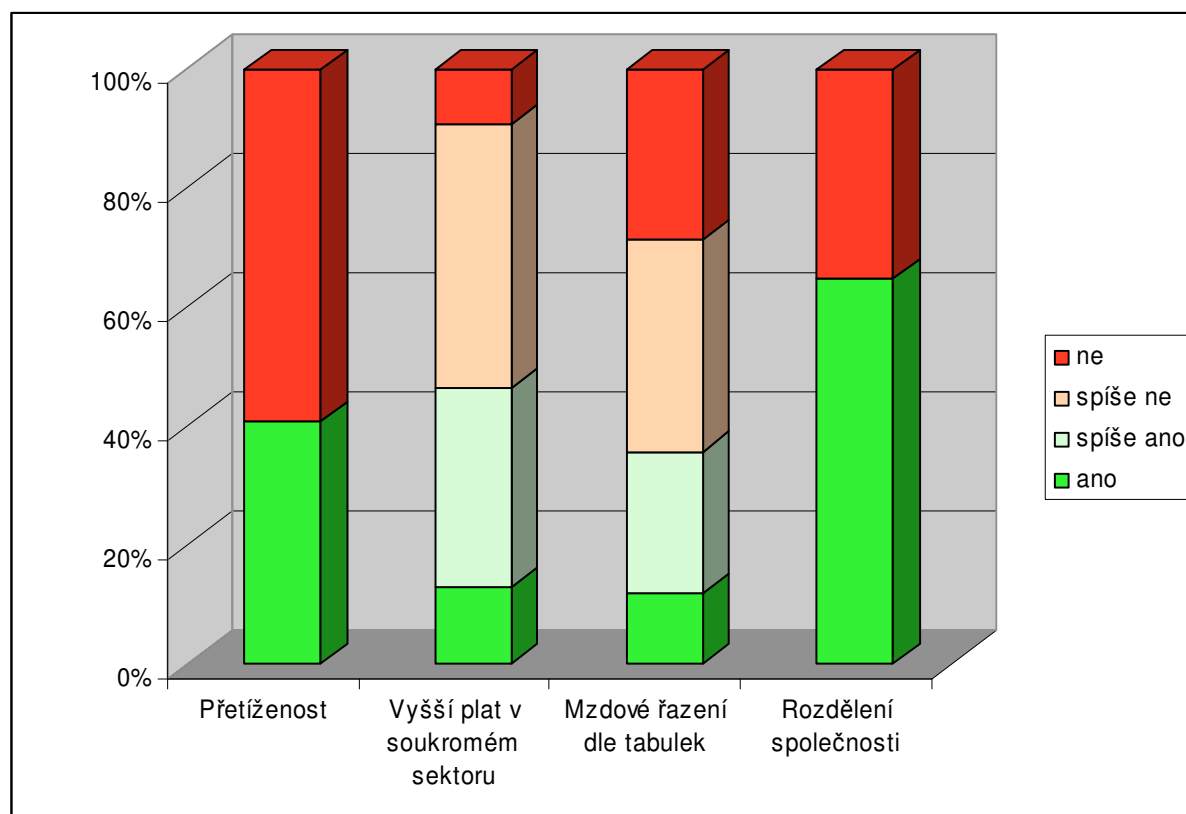
Opět zde nejlépe dopadl stálý plat a hned po něm zaměstnanecké výhody. Překvapivě ale jistotu zaměstnání hodnotili zaměstnanci pouze známkou 2,07, přestože 81,82 % zaměstnanců přiznalo (odpovědi ano, spíše ano), že cítí jistotu zaměstnání. Bude to nejspíš způsobeno nedávným založením dceřiné společnosti, kdy prakticky došlo k rozdělení Dopravního podniku Ostrava a.s. a někteří zaměstnanci v této době byli propouštěni nebo přeřazeni právě do dceřiné společnosti. Nejvíce jistotu zaměstnání cítí ti, kteří už ve společnosti pracují více než 20 let, což je pochopitelné. Na druhou stranu je třeba podotknout, že také velká většina těch, kteří v podniku pracují méně než 5 let, si jistotu práce také pochvalují. Nejhorší známku dostaly odbory a to 2,66.

Co by tedy mohlo přilákat uchazeče o práci v Dopravním podniku Ostrava a.s.? Největším lákadlem tedy může být stálý plat, kterého si dnes lidé opravdu považují. Také zaměstnanecké výhody, především jízdní výhody, které ušetří spoustu peněz a týden dovolené navíc. To, že se jedná o velkou organizaci se stoletou historií, je jen plus. A přestože jistota zaměstnání ve známkování nedopadla nejlépe, nemůžu opomenout, že velká většina odpověděla, že ji cítí. Je nutné zmínit i to, že více než polovina respondentů pracuje v podniku už déle než 10 let. Tudíž určitě je to věc, která do výčtu silných stránek patří. Možnost účasti v odborové organizaci může být lákavé jen pro některé, kteří o to mají zájem. Každopádně jako jediný důvod, proč jít pracovat do tohoto podniku to asi nebude.

4.1.2 Slabé stránky

Nyní je potřeba podívat se na slabé stránky podniku, tedy na to, co může uchazeče odrážet od práce v Dopravním podniku Ostrava a.s. Ptala jsem se zaměstnanců, jestli jsou pracovním přetíženi, jestli si myslí, že by mohli mít v soukromém sektoru více peněz za stejnou práci a jestli vidí jako nevýhodu mzdové řazení dle tabulek a nedávné rozdělení společnosti, tedy založení dceřiné společnosti EKOVA ELECTRIC a.s. Opět jsem nechala volný prostor, jestli sami respondenti vidí nějakou další slabou stránku. Jeden z nich uvedl organizaci řízení a druhý akci SMOG. Na akci SMOG už jsem slyšela plno negativní reakcí, ale nelze tuto akci dávat za vinu Dopravnímu podniku Ostrava a.s., jelikož plní pouze příkaz města Ostravy. Do slabých stránek ale akci SMOG zahrnu, jelikož i současní zaměstnanci, především řidiči a revizoři, si stěžují na tuto situaci. Hlavně na linkách, kde se mění zóny každou zastávku a řidiči musí co chvíli cedulku SMOG vytahovat a zase schovávat a revizoři jednu zastávku kontrolují, druhou to mají lidé zadarmo a pak zase kontrolují. To může negativně působit právě na uchazeče pro pracovní pozice řidičů a revizorů.

Graf č. 4.5 Co zaměstnanci vnímají jako nevýhodu



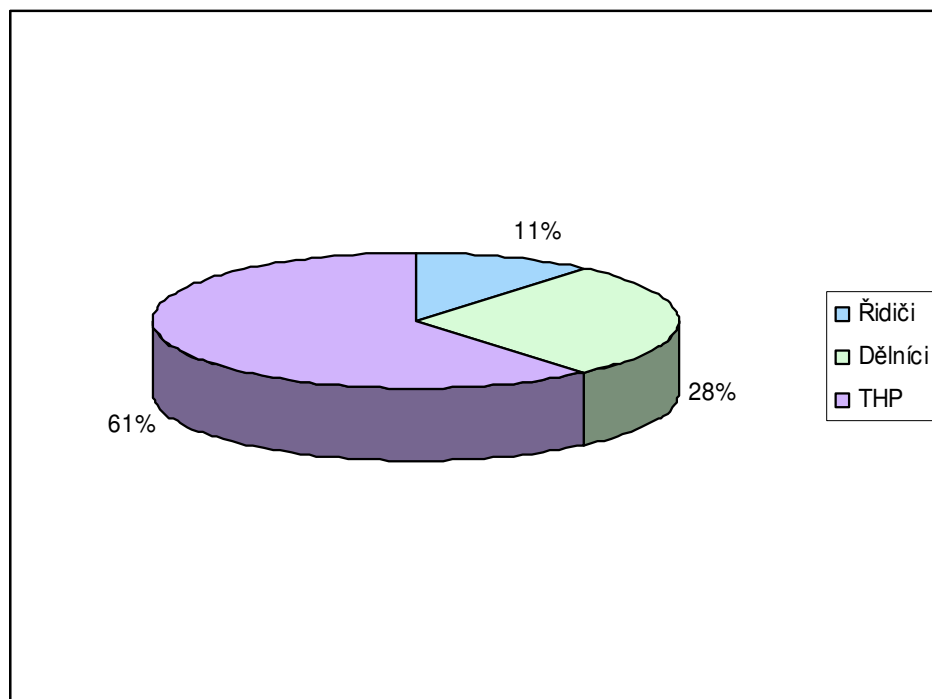
Zdroj: Vlastní průzkum

Za největší nevýhodu sami zaměstnanci považují právě rozdělení společnosti. 64,8 % ze všech respondentů odpovědělo ano. 55 % z nich uvedlo: nemyslím si, že je vhodné oddělovat výrobu od dopravy, 19 % se bálo, že přijde o místo a 5 % respondentů, že bude přeřazeno právě do dceřiné společnosti. Zbytek využil možnost jiné odpovědi, ve které nejčastěji uváděli, že není vhodné oddělovat hlavně těžkou údržbu od Dopravního podniku Ostrava a.s., jelikož podrazí veškeré opravy. Psali, že není dobré rozdělovat tak velký podnik, že na to nebyl dostatečně připravený, že to do budoucna ublíží podniku, a dokonce se několikrát objevil názor, že jde o tunelování Dopravního podniku Ostrava a.s. U některých lidí to vyvolalo právě nejistotu zaměstnání a zajímavý názor byl: „Kdo hrál někdy strategické hry, ví, že je to začátek konce“.

Ano a spíše ano odpovědělo 46,5 % respondentu na to, jestli si myslí, že by mohli mít v soukromém sektoru vyšší plat. Především šlo o věkové skupiny 26 – 40 let a 41 - 50 let s vyučením nebo maturitou. Úplně nejlépe dopadlo mzdové řazení dle tabulek, kdy si 64,3 % nemyslí, že je to nevýhoda.

Podívejme se ale ještě na přetíženost. 40,9 % z respondentů se cítí pracovně přetížených, což je docela vysoké číslo. Velice mě ale překvapil následující graf.

Graf č. 4.6 Pracovní přetíženost dle kategorií zaměstnanců

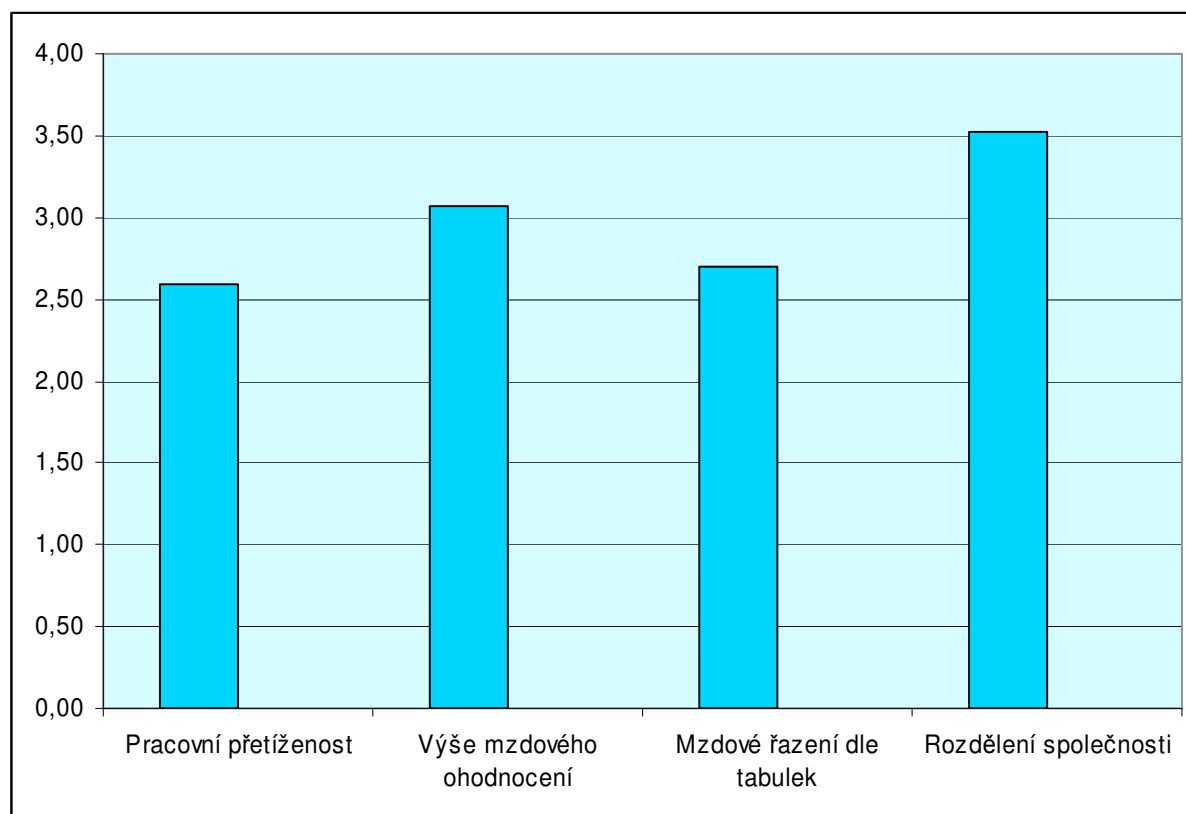


Zdroj: Vlastní průzkum

V grafu máme všechny zaměstnance, kteří odpověděli, že se cítí pracovně přetížení. Pouze 11 % z nich je řidičů, přitom právě oni se považují za nejvíce vytížení. Naproti tomu technicko-hospodářští pracovníci se cítí nejvíce vytížení. Pouze každý třetí uvedl, že se tak necítí! To není moc dobrý výsledek. Jako příčinu svého přetížení uvedli řidiči výluky, nehody a podobné události, nepravidelnost, nedostatek odpočinku a zbytečné puntičkaření – na všechno je třeba rozkaz. Dělníci z důvodu propouštění dostali více práce, z důvodu odchodu některých zaměstnanců do dceřiné společnosti a také jeden respondent uvedl, že není nikdo jiný, kdo by danou práci udělal. A podívejme se tedy na nejpřetíženější technicko-hospodářské pracovníky. Nejčastější důvod byl odchod některých zaměstnanců do dceřiné společnosti, na druhém místě je společně propouštění zaměstnanců a výluky, nehody a podobné události. Zbytek vidí příčinu přetížení v tom, že mu nadřízený přenechává svou práci nebo práci ostatních a v celkové nefunkčnosti a časté chybovosti v podniku.

Opět jsem respondenty nechala ještě oznámkovat slabé stránky. Celkově se známky pohybovaly od 2,59 do 3,52, na což lze pohlížet docela kladně.

Graf č. 4.7 Průměrná známka slabých stránek podniku podle zaměstnanců



Zdroj: Vlastní průzkum

Nejhorší známku dostalo rozdělení společnosti, to se dalo předpokládat podle předchozích výsledků. Druhou nejhorší známku 3,06 dostala výše mzdového ohodnocení. 2,7 má mzdové řazení dle tabulek. V uvozovkách nejlepší známku 2,59 dostala pracovní přetíženost. Zajímavé ovšem je, že tato známka je lepší než ta, kterou dostaly odbory ve výhodách. Dalo by se tedy říci, že pracovní přetíženost zaměstnanci vnímají lépe než možnost členství v odborové organizaci.

Co tedy může odrážet uchazeče? V současné době to bude asi opravdu založení dceřiné společnosti, kdy díky tomu i současní zaměstnanci cítí nejistotu. Takže možnost pracovat v Dopravním podniku Ostrava a.s. nemusí už být tak atraktivní, jelikož každý kdo shání zaměstnání, vyžaduje především určitou jistotu a jasnou vizi. A jelikož jsou v dnešní době peníze velice důležité, uchazeče může odradit i výše mzdového ohodnocení a mzdové řazení dle tabulek. Poslední věc, kterou zřejmě nejen uchazeči vnímají negativně je nedávná novinka akce SMOG. Jak už bylo řečeno, především na uchazeče pro pozice řidičů a revizorů to bude mít vliv.

4.1.3 Srovnání dvou pohledů na silné a slabé stránky

V této podkapitole bych ráda popsala dva pohledy na silné a slabé stránky Dopravního podniku Ostrava a.s. Stejně otázky ohledně této problematiky jsem dala i personálnímu oddělení a nyní porovnám výsledky od zaměstnanců s výsledky od personalistů. Uvidíme tedy jasně, jestli se shodnou nebo mají obě strany úplně jiný pohled. Myslím si, že je velice důležité, aby personalisté věděli, jak se zaměstnanci v podniku cítí a jaké jsou jejich názory na podnik. Jestliže totiž dokáží porozumět svým zaměstnancům, jsou tím pádem blíže i uchazečům. Potom ví, co jim nabídnout.

Tabulka č. 4.1 Silné a slabé stránky DPO a.s. jeho podle zaměstnanců

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">- Stálý plat- Zaměstnanecké výhody- Velká organizace se stoletou historií- Jistota zaměstnání- Odbory	<ul style="list-style-type: none">- Rozdělení společnosti- Výše mzdového ohodnocení- Mzdové řazení dle tabulek- Pracovní přetíženost- Organizace řízení- Akce SMOG

Zdroj: Vlastní průzkum

Tabulka č. 4.2 Silné a slabé stránky DPO a.s. podle personalistů

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">- Stálý plat- Zaměstnanecké výhody- Velká organizace se stoletou historií- Jistota zaměstnání- Odbory	<ul style="list-style-type: none">- Rozdělení společnosti- Pracovní přetíženost- Výše mzdového ohodnocení- Mzdové řazení dle tabulek

Zdroj: Vlastní průzkum

Pokud porovnáme obě tabulky, vidíme, že se až tak moc neliší. Co se týká silných stránek, správně personalisté odhadli, že nejvíce si zaměstnanci pochvalují stálý plat a nejméně odbory. Zaměstnanecké výhody, výhodu velké organizace a jistotu zaměstnání stavěli tak na stejnou úroveň, což zaměstnanci jasně seřadili, ale to už je opravdu jen detail, jelikož rozdíly nebyly nijak velké. Slabé stránky nebyly už tak úplně odhadnuty, každopádně

opět došlo jen k drobným rozdílům. To, že zaměstnanci považují za nejslabší stránku rozdělení společnosti, personalisté stoprocentně odhadli. Dále už došlo jen k menšímu přehození. Zajímavé ovšem je, že personalisté jsou přesvědčeni, že by jako druhou nejslabší stránku zaměstnanci mohli volit pracovní přetíženosti, přitom u nich skončila až na 4. místě. Problém přetížení ale v Dopravním podniku Ostrava a.s. opravdu existuje a jak jde vidět, ví o něm právě i zaměstnanci personálního oddělení. A výši mzdového ohodnocení a mzdové řazení dle tabulek vnímají zaměstnanci trošku hůře, než se domnívají personalisté. Celkově by se tedy říci, že personalisté se snaží porozumět svým zaměstnancům, což je velmi dobré znamení i pro případné uchazeče, kterým zaměstnanci toho oddělení budou umět nabídnout přesně to, čeho si v budoucnu budou nejvíce považovat.

4.2 Výběr zaměstnanců

Pokud je tedy vypsáno volné pracovní místo, uchazeči pošlou Dopravnímu podniku Ostrava a.s. své životopisy a ty se potom třídí. Buď proběhne předvýběr přímo na personálním oddělení, nebo si je vytrídí sám přímý nadřízený, který shání nového pracovníka. To vždy záleží právě na daném vedoucím.

Každopádně každý předvýběr, ať už ho provádí personální oddělení nebo vedoucí budoucího zaměstnance, se zaměřuje především na kvalifikační požadavky, aby odpovídaly dané pracovní pozici.

Kvalifikační předpoklady pro řidiče nejsou vůbec vysoké, stačí jím pouze základní škola. Záleží vždy na situaci, ale většinou si řidiče vybírá vedoucí střediska. Každý z uchazečů však musí projít lékařskými prohlídkami, které obsahují návštěvu psychologa, očního a vyšetření EEG. Pokud úspěšně projdou prohlídkami, zařadí se do kurzu, ve kterém se učí jezdit s tramvají a kde získají potřebné příslušné řidičské oprávnění. Pokud přijde uchazeč, který už má dané řidičské oprávnění, tak se může přijmout ihned po absolvování všech lékařských prohlídek. Všichni řidiči jsou však povinni ještě doložit výpis z rejstříku trestů. U této skupiny zaměstnanců dochází k neustále vysoké fluktuaci a trendem tudíž je stálý nedostatek řidičů.

Kvalifikační předpoklady pro dělníky jsou vždy takové, na jaké místo se zrovna pracovník shání. Pokud jde o svářeče, musí mít svářečský průkaz, pokud potřebují zámečníka, musí mít příslušné vyučení a tak podobně. Dělníky si vždy vybírá vedoucí útvaru, který s nimi

provádí pohovory, na základě kterých vybírá vhodného zaměstnance. Dělníci však také musí podstoupit lékařskou prohlídku. A až potom se přijímají.

U technicko-hospodářských pracovníků většinou dochází k povýšení. Kvalifikační předpoklady pro tyto funkce jsou podle toho, o jakou pozici se jedná, většinou jde o střední nebo vysokou školu, ale oceňují se především zkušenosti a praxe. Jestliže se nenajde vhodný uchazeč uvnitř podniku, tak se vypíše volné pracovní místo na internetové stránky Dopravního podniku Ostrava a.s. Opět se zasílají životopisy, udělá se předvýběr a potom probíhá výběrové řízení. Komise u výběrového řízení se skládá z pracovníka personálního oddělení, vedoucího daného střediska a z přímého nadřízeného budoucího zaměstnance. Ale třeba revizory si vybírá pouze přímý nadřízený, který s nimi provádí pohovor sám. A co se týká managementu, tak tyto uchazeče vůbec neřeší personální oddělení, ale veškeré životopisy i následný výběr se uskutečňuje přes vedoucího odboru Řízení lidských zdrojů, popřípadě náměstka. Technicko-hospodářští pracovníci také musí dokládat výpis z rejstříku trestů.

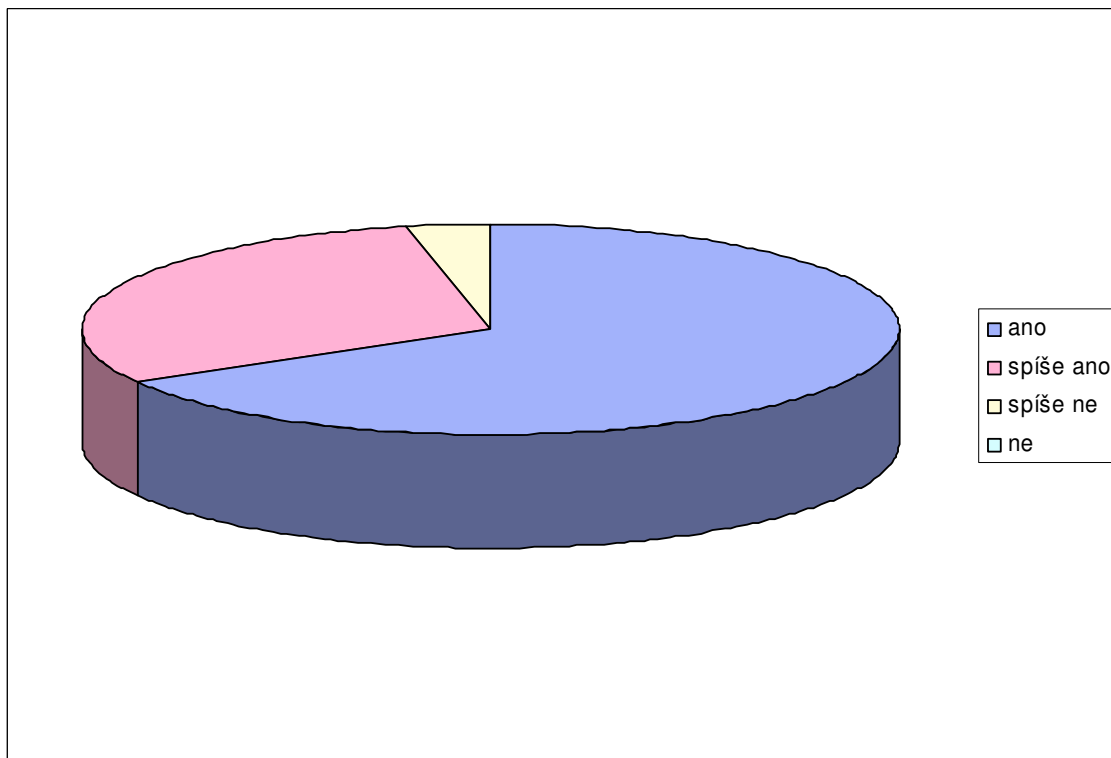
U všech skupin zaměstnanců se reference vůbec nevyžadují. Pokud je ale někdo poskytne, tak záleží na dané situaci, jestli k nim personalista přihlédne nebo ne. Například při výběru vhodného uchazeče na manažerskou pozici mohou být reference velice přínosné.

Poté co proběhne výběr, tak se úplně všem uchazečům dává vyrozumění o výsledcích výběru. Informace o přijetí či nepřijetí většinou obdrží písemně dopisem nebo se kontaktují pomocí telefonu.

Jelikož jsem v předchozích odstavcích popsala, jak to v Dopravním podniku Ostrava a.s. chodí, nyní je potřeba zjistit od současných zaměstnanců, jak to viděli oni, když se určitého výběru sami účastnili. Je totiž důležité vědět, jak lidé vnímají právě výběr, protože se jedná vlastně o jeden z prvních kontaktů s danou organizací, podle něhož si mohou budoucí zaměstnanci formovat pohled na ni. Ptala jsem se na to, jestli si myslí, že výběr proběhl spravedlivě a jestli měli dobrý pocit z výběru a pokud neměli, tak proč.

V následujícím grafu č. 4.8 vidíme, že odpovědi na první otázku dopadly celkem kladně. Celých 67 % si naprosto jasně myslí, že výběr byl spravedlivý. Dalších 30 % však už trochu váhavě odpovídalo spíše ano. A poslední 3 % odpovědělo spíše ne. Povzbudivě bych hodnotila to, že ani jeden z respondentů nezakroužkoval možnost ne. Každopádně váhavých spíše ano a spíše ne celkově tvoří 33 %. To by mělo vést ke snaze, jakoukoliv váhavost odstranit.

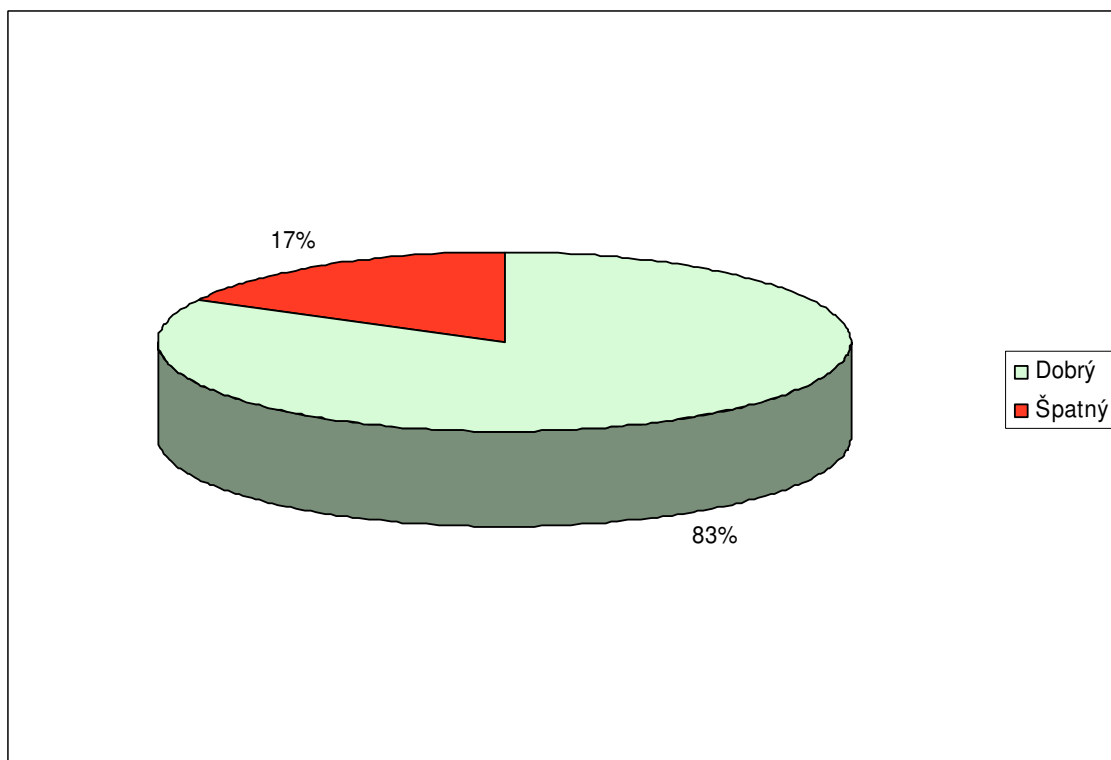
Graf č. 4.8 Myslí si zaměstnanci, že výběr proběhl spravedlivě?



Zdroj: Vlastní průzkum

Dále mě zajímalo, jestli měli zaměstnanci dobrý pocit z výběru.

Graf č. 4.9 Jaký měli zaměstnanci pocit z výběru z uchazečů

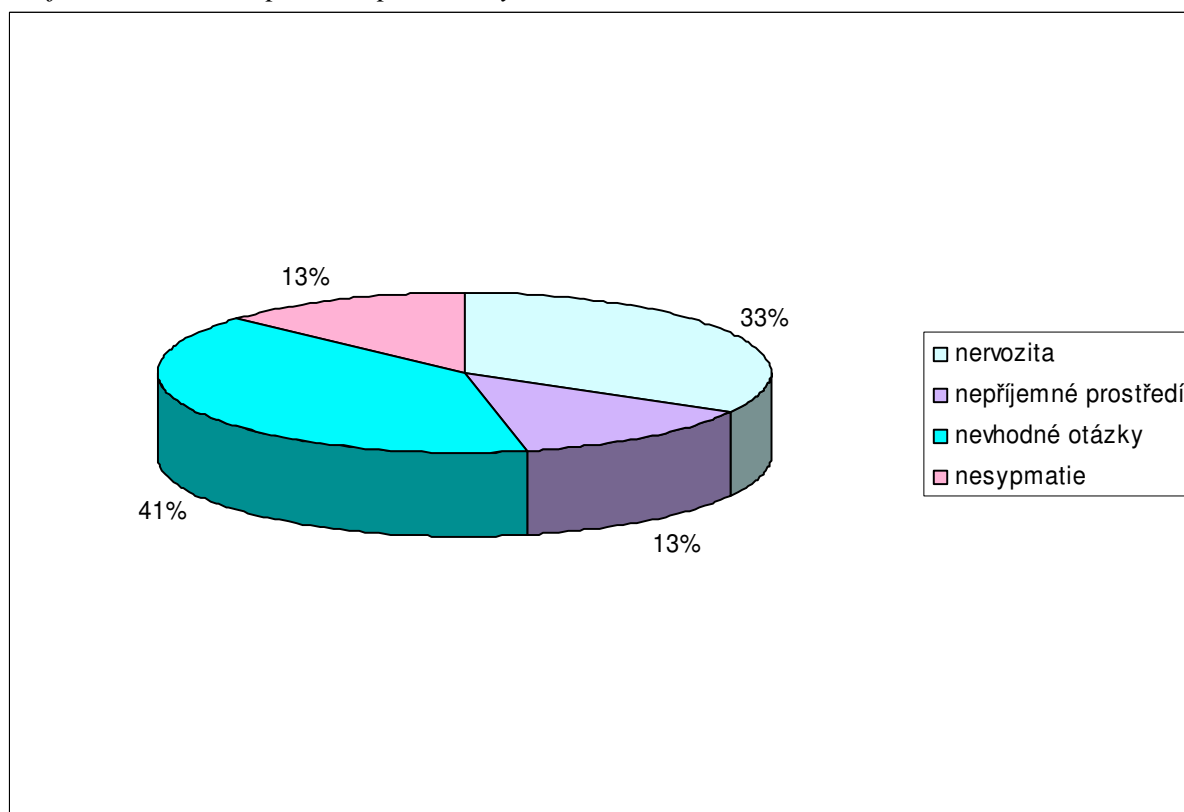


Zdroj: Vlastní průzkum

Je velice příznivé, že 83 % zaměstnanců mělo dobrý pocit z výběru. Představuje to opravdu velkou část zaměstnanců, ale zase nemůžeme nechat bez povšimnutí 17 % respondentů, kteří dobrý pocit neměli. V přepočtu to potom už není zrovna malý počet zaměstnanců a mělo by se zjistit, proč právě neměli dobrý pocit z výběru, aby se to například pro příště mohlo odstranit. Právě tuto otázku dostali respondenti v mém průzkumu a výsledky jsou popsány v následujícím odstavci.

Z grafu č. 4.10 lze vyčíst, že nejčastěji byl špatný pocit z výběru způsoben tím, že uchazeči o zaměstnání dostávali nevhodné otázky. Na to je třeba dát si pozor, lidé provádějící výběr se toho často dopouštějí a možná si to ani neuvědomují, ale určitě je to signál pro to, aby se něco změnilo. Na druhém místě s 33 % se umístila nervozita, což podnik může ovlivnit jen částečně, ale i s tím se dá něco dělat. Shodně 13 % má jak nepříjemné prostředí, tak nesympatie osoby, popřípadě osob, které výběr prováděli. Takže další položky k zamyšlení.

Graf č. 4.10 Důvod špatného pocitu z výběru



Zdroj: Vlastní průzkum

4.3 Návrhy a doporučení

Jelikož z průzkumu můžeme vidět, že lidé hodně dají na doporučení známé osoby, je důležité, jak jsou spokojeni či nespokojeni zaměstnanci a jak o své práci mluví. Říká se, že nespokojený zákazník se svěří se svou nespokojeností dalším 11 lidem, tak jak to bude asi s nespokojeným zaměstnancem? Asi to opravdu může ovlivnit i uchazeče na trhu práce. Také pokud budeme mít spokojené zaměstnance, je větší pravděpodobnost, že budou u nás delší dobu pracovat, nebude docházet k fluktuaci a tím i ke zvyšování nákladů na výběrová řízení a ostatních nákladů spojených s přijímáním nových zaměstnanců.

Podle průzkumu se tedy dá zlepšit hodně věcí, každopádně ne všechny jsou ovlivnitelné podnikem. Co by se dalo vylepšit na silných stránkách, a co by ze zaměstnanců udělalo ještě spokojenější zaměstnance, a tím i přilákalo více uchazečů, jsou zaměstnanecké výhody. Nemile mě překvapilo, že zaměstnanci moc dobře nehodnotí benefity. Zde doporučuji úplně jednoduché řešení. Nejdříve bych provedla průzkum, může to být například pomocí dotazníku, kde by se pomocí otázek zjišťovalo, o co by zaměstnanci měli největší zájem. Při samotném sestavování dotazníku by se vycházelo z dosavadní nabídky, přidaly by se další položky a nechala by se i volná okýnka pro doplnění ze strany zaměstnanců. Není nic jednoduššího než se zaměstnanců prostě zeptat. Potom by se sestavily seznamy, které mohou být rozděleny i podle kategorií: muž a žena, nebo podle pracovního zařazení: dělníci, řidiči, THP, kdy by vlastně každá skupina měla určitou nabídku přesně podle jejich potřeb. Bylo by možné použít i Cafeteria systém, kde každý zaměstnanec má určitý počet bodů a může si různě namixovat nabízené výhody. Většinou je tento systém elektronický a každý zaměstnanec má svůj účet, na který se může kdykoliv podívat a zjistit, kolik má bodů, kolik už vyčerpal a podobně.

U slabých stránek bych se především zaměřila na pracovní přetíženost. Jako nejvíce přetížení se cítí technicko-hospodářští zaměstnanci. Existují dvě řešení, buď přijmout více zaměstnanců, nebo úspornější metoda, a to snaha o snížení pracovního zatížení. Doporučuji druhou možnost. Snažila bych se zjistit, co všechno každý přetížený pracovník celý pracovní den dělá. Navrhuji uvážit situace, kdy například jeden dokument či tabulku musí zkontrolovat 5 osob a podobně. A je potřeba se zamyslet i nad tím, jestli opravdu vypracování každého dokumentu, tabulky, statistiky je tak moc důležité nebo jde jen o zbytečnou byrokracii. U přetížených dělníků doporučuji použít metodu 5S, která jim ulehčí

práci, především ušetří čas a oni by se neměli cítit tolik přetíženi. Tato metoda dodržuje pět principů:

- vytřídit nástroje, které se nepoužívají a nechat pouze ty potřebné,
- potřebným nástrojům přesně stanovit místo, na kterém budou vždy k nalezení,
- po skončení práce vždy nástroje vyčistit,
- tento pořádek udržovat, označit si jasně náradí i místo, kde se bude nástroj ukládat a udržet tento stav stabilní,
- dodržovat kázeň a disciplínu.

Tato metoda nestojí ani korunu, a jestliže jsou zaměstnanci schopni se ji držet, ušetří se čas, kdy zaměstnanci hledají náradí, mají ho znečištěné od předchozí směny a podobně. Přetížení řidičů lze vyřešit jedině přijetím nových pracovníků. Navrhuji se zaměřit na udržení těchto zaměstnanců, jelikož u řidičů je fluktuace vysoká. Zde je potřeba věnovat zaměstnancům zvýšenou pozornost, jedině spokojený zaměstnanec nám neodejde.

Jelikož 33 % zaměstnanců odpovědělo váhavě ohledně spravedlivého výběru, doporučuji se zaměřit na to, aby byl každý krok u výběru jasně a srozumitelně vysvětlen. Například, proč ten a ten postupuje dál a proč jiný ne. Pouze transparentností lze dospět k tomu, aby všichni účastníci rozuměli postupu vybírajícího.

Neméně důležitý je pocit účastníku výběru. 17 % nemělo dobrý pocit z výběru, což není úplně zanedbatelné číslo. Špatné je ovšem to, že nejvíce z nich se setkalo u výběru s nevhodnými otázkami. Tady doporučuji, aby si všechny osoby provádějící výběr dávaly pozor hlavně na diskriminační otázky, které se týkají věku, pohlaví, etnické příslušnosti, zdravotního stavu nebo třeba sexuální orientace. Diskriminace je i to, když nechceme někoho, kdo nemá praxi, ženy, které mohou chtít do budoucna dítě, to, že říkáme, že se nejedná o ženskou práci a podobně. Pozor na to! Navrhuji otázky si dopředu připravit a především zvážit, co opravdu potřebujeme o uchazeči vědět, zaměřit se hlavně na informace, které jsou důležité pro danou pracovní pozici. Dále bych se věnovala i tomu, že lidem vadilo nepříjemné prostředí. Možná na první pohled nedůležité věci, ale jde vidět, že některým ze současných zaměstnanců to opravdu nebylo příjemné. Ať už se výběr provádí přímo na ředitelství nebo někde na středisku, doporučuji uchazeče vždy zavést do místnosti, kde bude příjemná teplota a klid, nejlépe, aby výběr vůbec nikdo nenarušoval. Nesympatie a nervozita nejsou už tak lehce ovlivnitelné, přesto doporučuji, aby osoby provádějící výběr byly příjemné, usmívaly se a uchazeče trochu povzbudily. Nestojí to nic, uchazeči se trochu zbaví nervozity a nesympatie budou zažehnány.

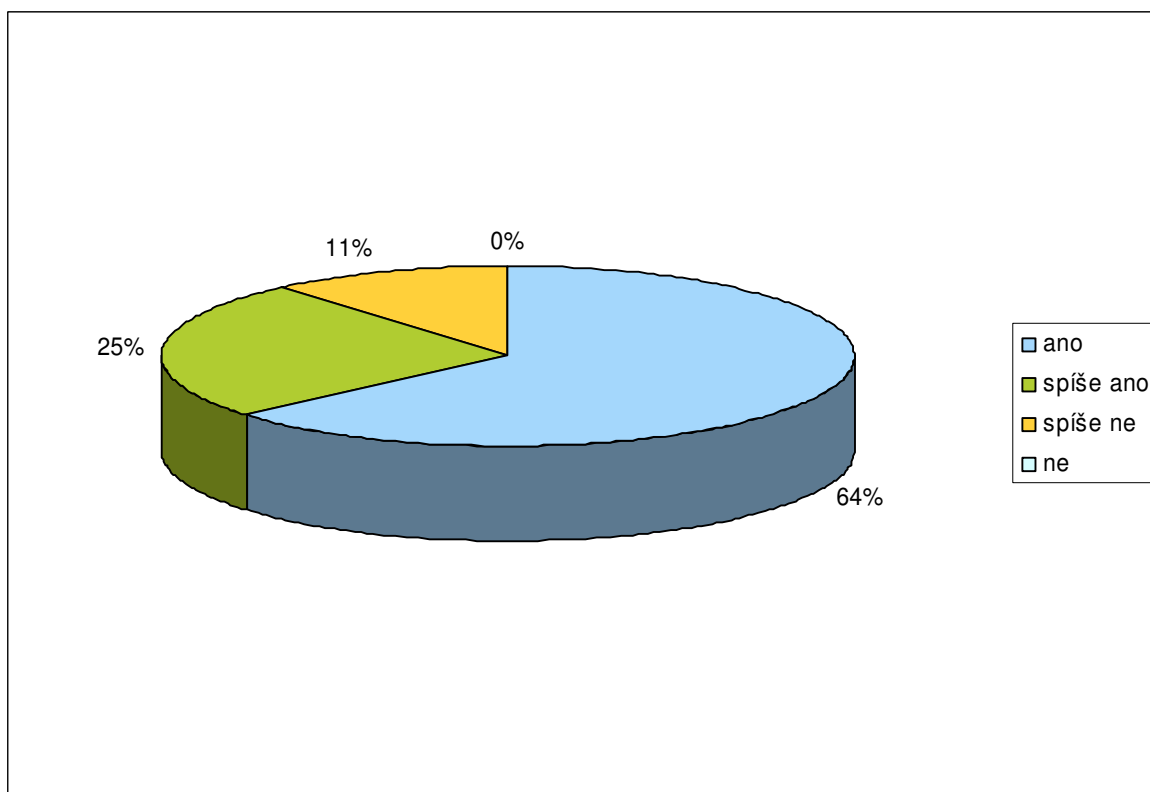
5 Adaptace zaměstnanců Dopravního podniku Ostrava a.s.

Zpravidla den před nástupem nebo v den nástupu do práce v Dopravním podniku Ostrava a.s. dojde k uzavření pracovní smlouvy na personálním oddělení. Každý nový zaměstnanec pracuje první 3 měsíce ve zkušební době, potom většinou dostane smlouvu na dobu určitou a až po čase se sepisuje smlouva na dobu neurčitou. Z personálního oddělení je zaměstnanec poslán na vstupní školení ohledně bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Nový zaměstnanec je také vždy seznámen s pracovním řádem, kolektivní smlouvou a podmínkami o poskytování jízdních výhod. První den navštěvuje i své pracoviště, kde si ho přebírá přímý nadřízený a ten ho seznamuje s pracovištěm, pracovní dobou, prostředím a také s jeho spolupracovníky. Potom je mu samozřejmě vysvětlena práce, kterou bude vykonávat. Pokud přichází nový zaměstnanec přímo z vysoké školy a je jasné, že se jedná o jeho první povolání, je seznámen s provozem podniku, popřípadě může si udělat takzvané „kolečko“ po jednotlivých střediscích, aby si dokázal představit, jak DPO a.s. funguje.

5.1 Výsledky průzkumu

Nejprve mě zajímalo, jestli byli zaměstnanci dostatečně seznámeni se svou novou prací.

Graf č. 5.1 Dostatečné seznámení nových zaměstnanců s prací

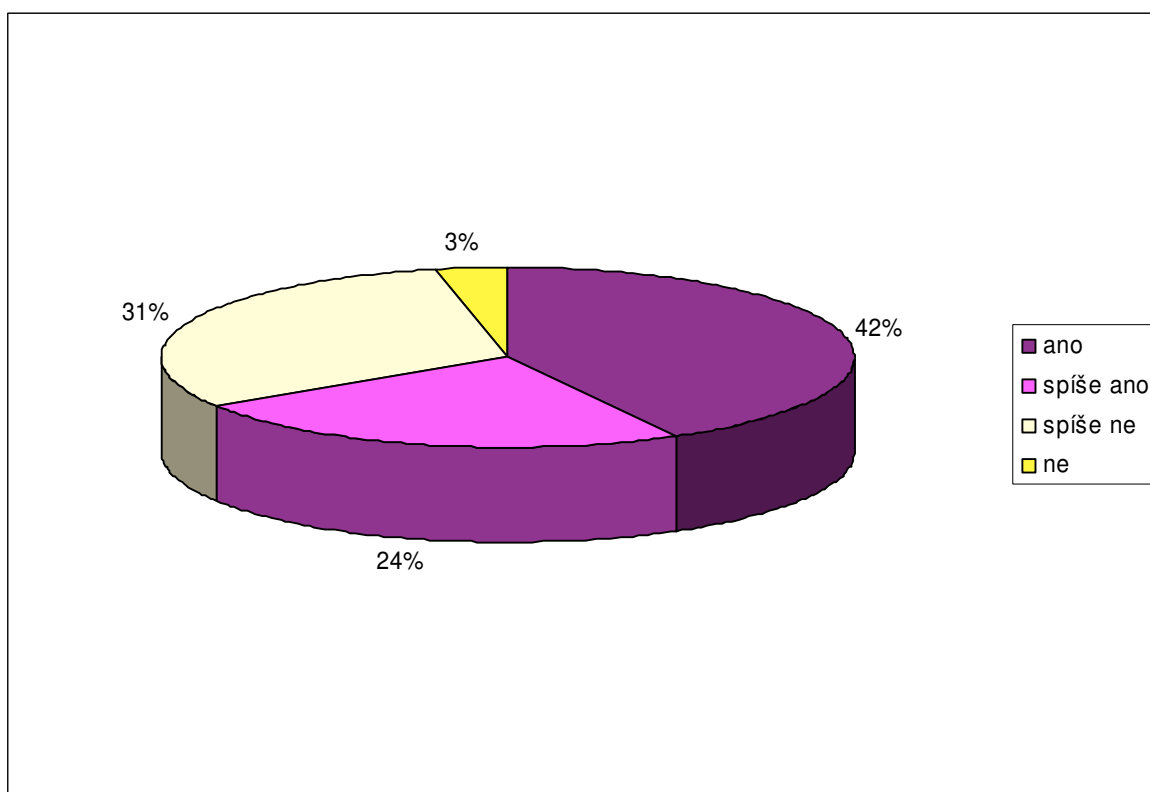


Zdroj: Vlastní průzkum

Z grafu č. 5.1 tedy můžeme vyčíst, že noví zaměstnanci byli většinou dostatečně seznámeni s náplní svého nového pracovního místa. 64 % jasně odpovědělo ano, 25 % trošku váhavě spíše ano. Pouze 11 % odpovědělo spíše ne a pozitivní je, že ani jeden z respondentů neodpověděl na tuto otázku ne.

Další má otázka směřovala k tomu, jestli byli dostatečně seznámeni s ostatními. Sociální adaptace je totiž mnohdy důležitější než pouze pracovní. Člověk se totiž v novém prostředí necítí hned jako ryba ve vodě a právě lidé okolo mu s tím mohou pomoci.

Graf č. 5.2 Dostatečné seznámení nových zaměstnanců s ostatními

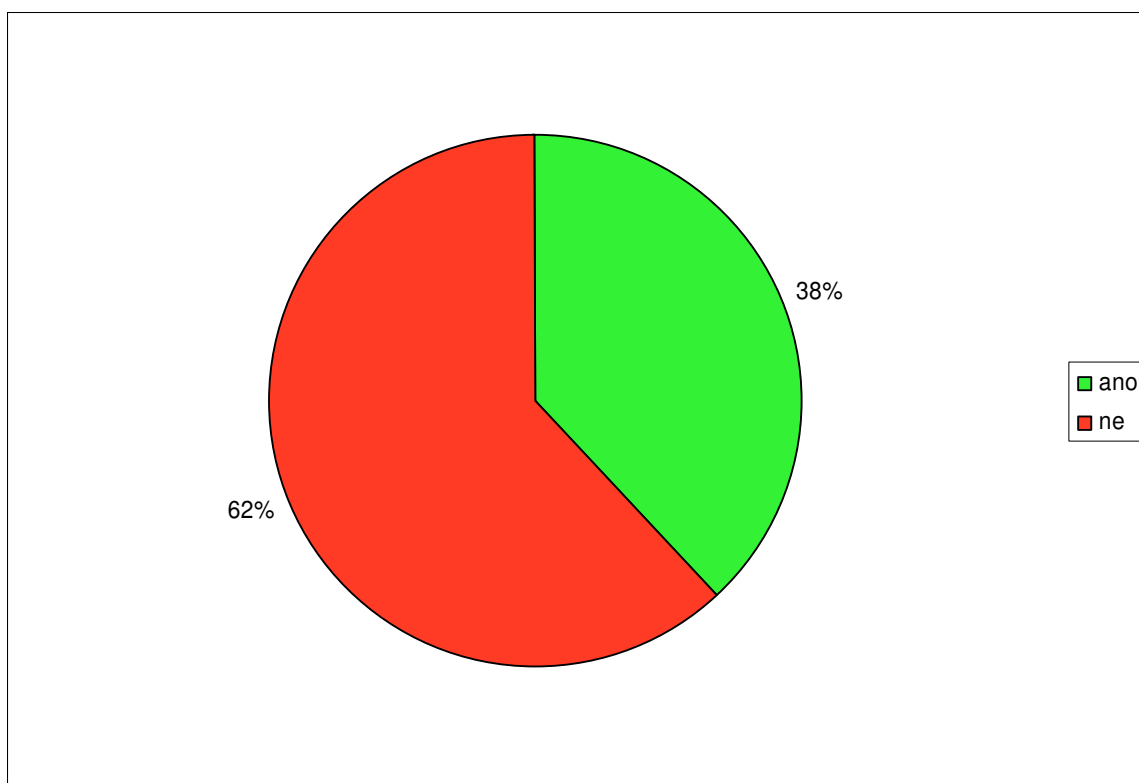


Zdroj: Vlastní průzkum

A právě bohužel tady už máme výsledky horší. Celých 31 % odpovědělo na otázku: „Byl/a jste dostatečně představen/a ostatním?“ spíše ne, a dokonce 3 % respondentů ne. S tím by se tedy do budoucna mělo něco udělat, jelikož to není až zas tak náročné a lidem to ušetří trapnosti a nepříjemnosti. Pozitivní ovšem je, že pořád větší polovina odpověděla ano 42 % a spíše ano 24 %.

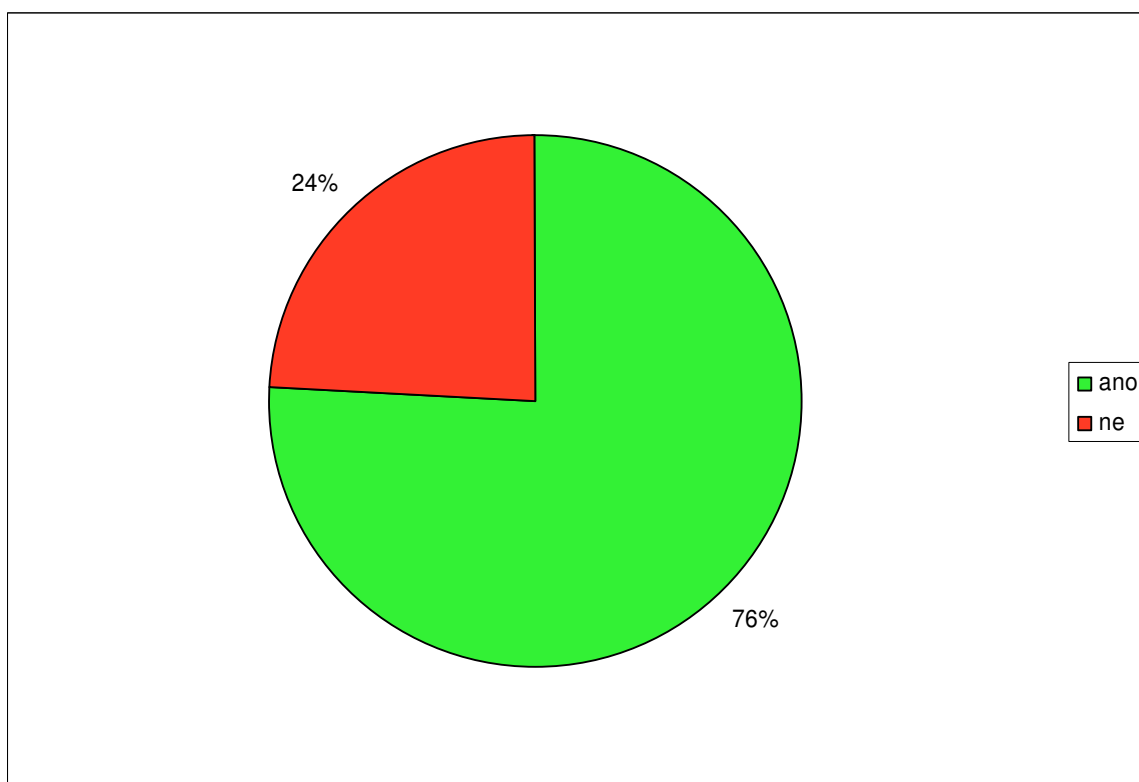
Také mě zajímalo, jestli lidé měli nějakého svého patrona, osobu, které se první dny, týdny a měsíce mohli na cokoli zeptat a která by jim s čímkoliv pomohla. U této otázky jsem odpovědi roztříдила podle kategorií: řidiči, dělníci a technicko-hospodářští pracovníci, jelikož jsou odpovědi velmi odlišné.

Graf č. 5.3 Přidělení patrona u řidičů



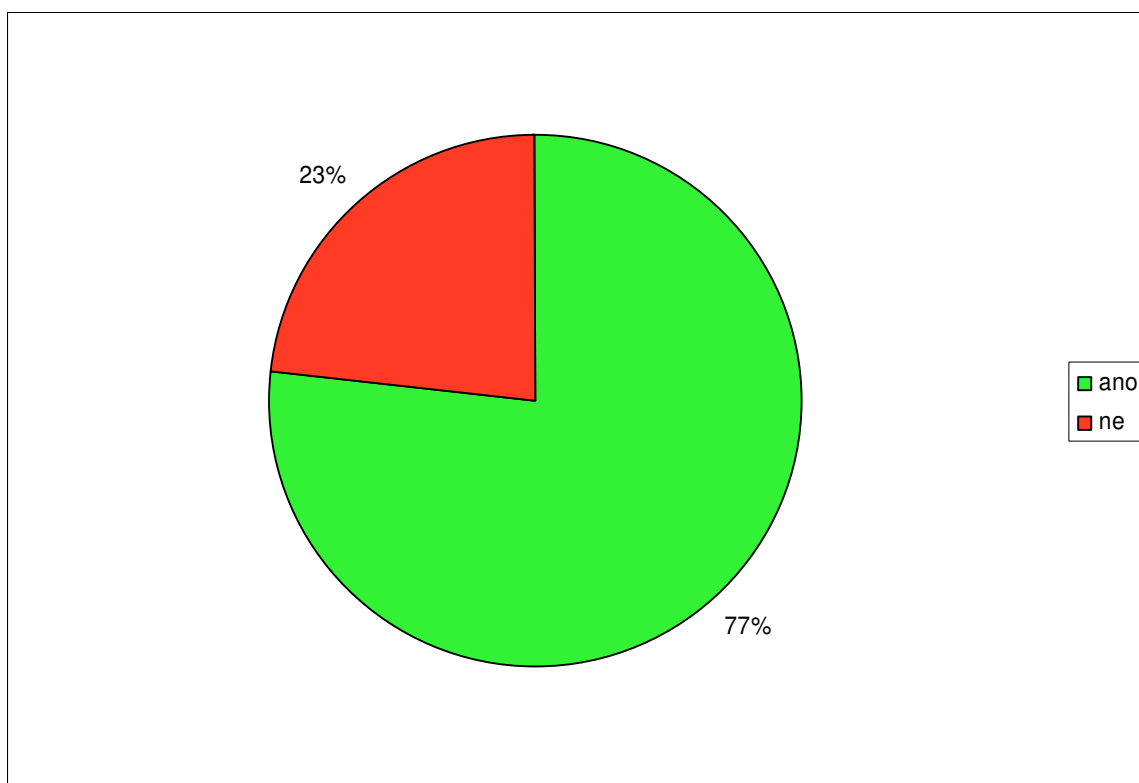
Zdroj: Vlastní průzkum

Graf č. 5.4 Přidělení patrona u dělníků



Zdroj: Vlastní průzkum

Graf č. 5.5 Přidělení patrona u technicko-hospodářských pracovníků

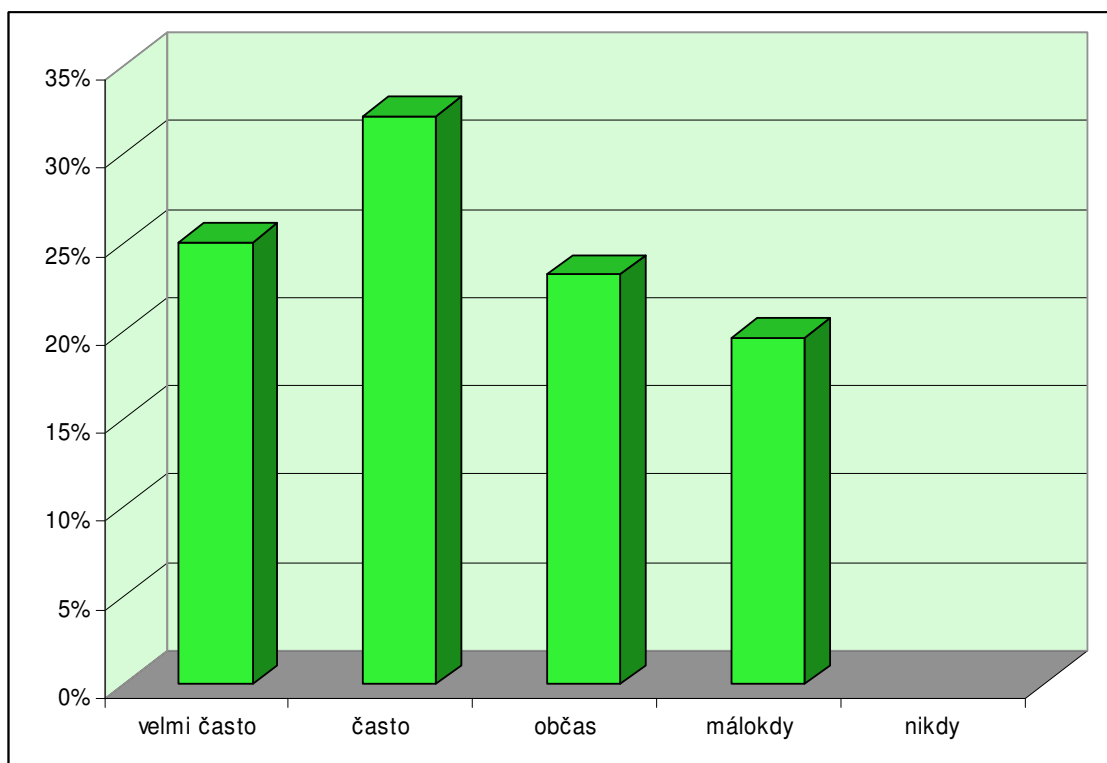


Zdroj: Vlastní průzkum

Z předchozích grafů tedy jasně vyplývá, že 62 % řidičům nebyl patron vůbec přidělen. Je sice jasné, že při řízení tramvaje u nich nejsou žádní ostatní spolupracovníci, ale každopádně, když přijdou na své středisko, určitě by měli mít nějakého pracovníka, na kterého se mohou obrátit s jakýmkoliv problémem. Zatímco u dělníků a technicko-hospodářských pracovníků už to vypadá mnohem lépe. Odlišnost je tedy jen o procento, kdy 76 % dělníků a 77 % technicko-hospodářským pracovníkům byla přidělena osoba, která jim zpočátku pomáhala. Přesto však nemůžeme nevidět 24 % dělníků a 23 % technicko-hospodářských pracovníků, kteří patrona neměli.

Proč to, že nepřidělíme někomu patrona, může znamenat problém, nám ukáže hned další graf. V grafu č. 5.6 jsou znázorněny odpovědi respondentů, kterým byl patron přidělen, a já jsem se ptala, jak často využívali pomoci této osoby. A právě většina respondentů odpověděla, že patrona využívala často, což znamenalo i několikrát do týdne. Čtvrtina z nich využívala patrona dokonce každý den. 23 % respondentů ho využili občas, tak jednou za týden a 20 % málokdy, jen párkrát. Důležité však je, že se nestalo, aby nový zaměstnanec, kterému byl přidělen patron, ho nevyužil ani jedenkrát. Tudíž každý patron vždy pomohl a bylo dobře, že ho dotyčný zaměstnanec měl při ruce.

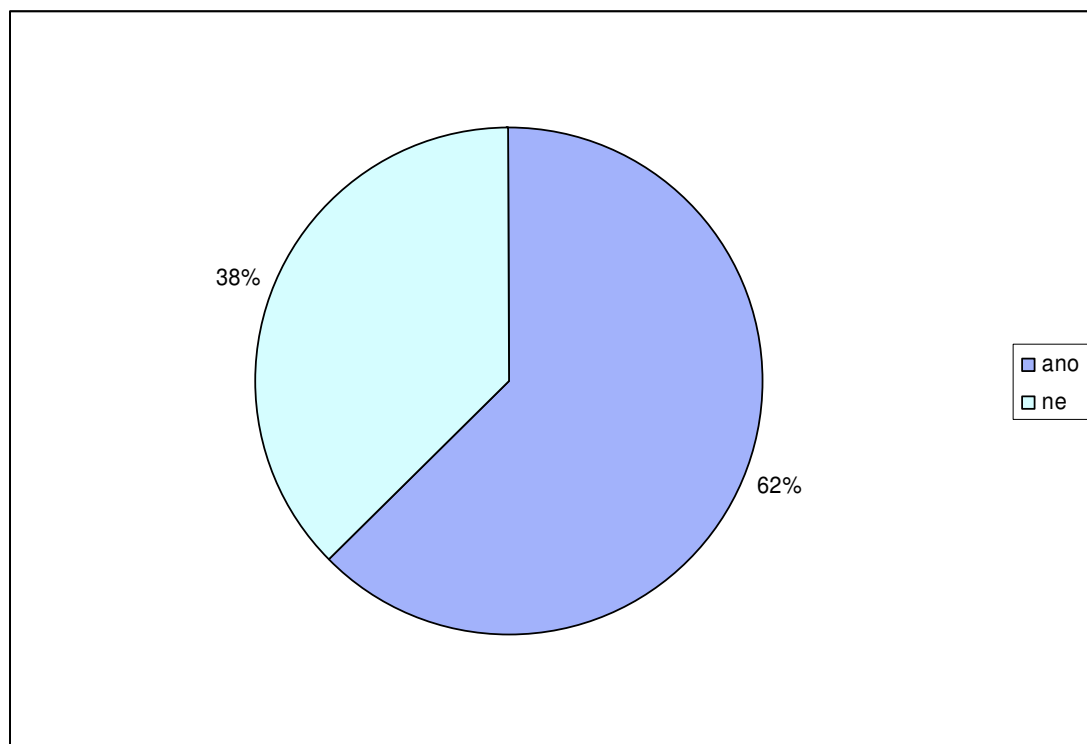
Graf č. 5.6 Využití patrona



Zdroj: Vlastní průzkum

A chyběl patron těm, kterým nebyl přidělen?

Graf č. 5.7 Postrádání patrona u nových zaměstnanců

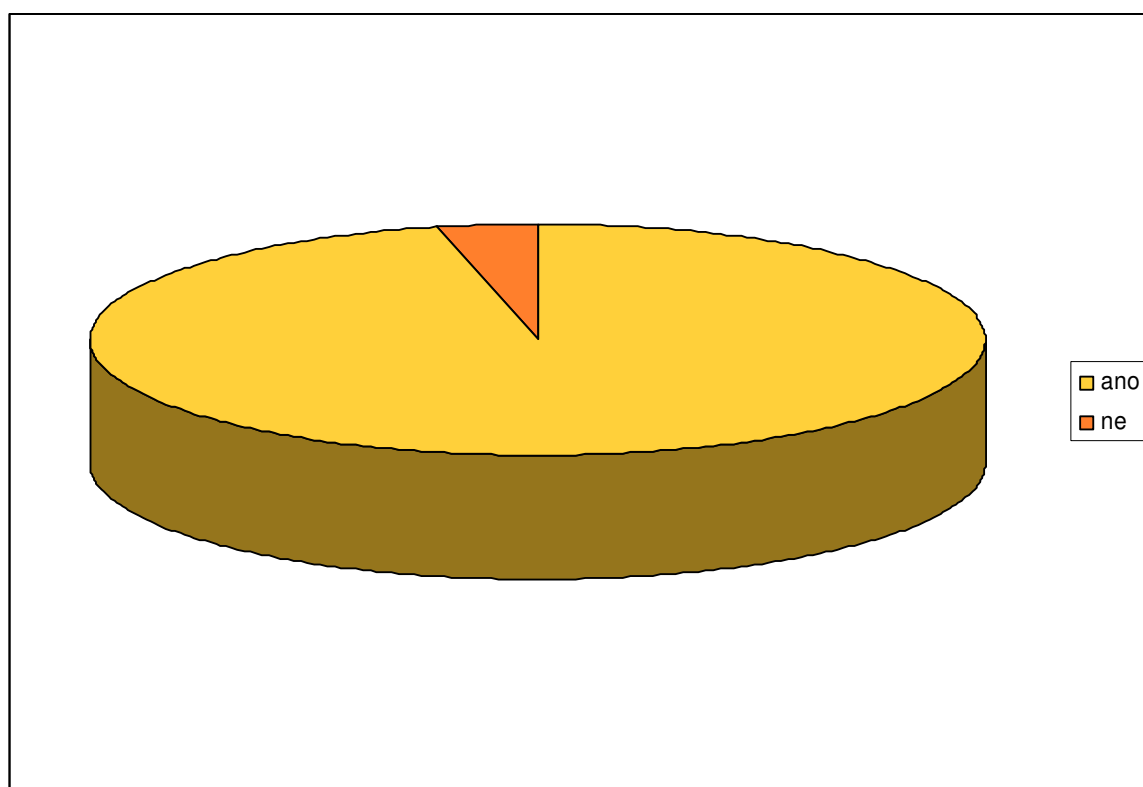


Zdroj: Vlastní průzkum

Graf č. 5.7 nám opravdu potvrzuje to, že patron nebyl zbytečný. Větší polovina, konkrétně se jedná o 62 %, z těch, kterým patron nebyl přidělen, tak ho první dny v práci postrádali.

A jak noví zaměstnanci zapadli do nového kolektivu? Podívejme se na graf č. 5.8. 97 % všech respondentů přijal kolektiv dobře a pouze 3 % uvedli, že je dobře nepřijali. Konkrétně se jedná se o 3 zaměstnance, z nichž jsou to dva muži a jedna žena. Tito zaměstnanci přiznali, že vidí jako příčinu věkový rozdíl a namyšlenost některých kolegů. Každopádně bych tento výsledek hodnotila velice kladně. Jde vidět, že v Dopravním podniku Ostrava a.s. pracují přátelští lidé, kteří tvoří dobrý kolektiv.

Graf č. 5.8 Dobré zařazení nového zaměstnance do kolektivu



Zdroj: Vlastní průzkum

5.2 Návrhy a doporučení

Co se týká pracovní adaptace, ta v průzkumu dopadla velice příznivě, zatímco sociální adaptace vykazuje méně pozitivní výsledky. Skoro všichni zaměstnanci zapadli do kolektivu, problém nastal spíše v počáteční fázi. Jedná se zde o dva důležité procesy, a to seznámení nového zaměstnance s ostatními a přidělení patrona.

33 % odpovědělo, že nebylo nebo spíše nebylo dostatečně představeno. Přestože se na první pohled může jednat pouze o formalitu, mělo by představení vždy proběhnout.

Zde tedy doporučuji, aby si nadřízený pracovník udělal dostatek času v den nástupu nového pracovníka. Nejdříve by bylo vhodné nového zaměstnance provést po budově a ukázat mu, kde najde konkrétní kanceláře, haly, ale i jídelnu, toalety a další místnosti, které může někdy v budoucnu potřebovat, aby se trochu orientoval. Navrhuji představit novému pracovníkovi nejen spolupracovníky, se kterými bude v kontaktu každý den, ale i ostatní osoby pracující v podniku, především tedy v daném středisku. Jedná se o to, aby věděl, kdo všechno v podniku pracuje, koho jak oslovovat a podobně. Doporučuji také vedoucímu pracovníkovi, aby novému pracovníkovi vyjasnil vztahy podřízenosti a nadřízenosti, popřípadě mu vysvětlil i určité specifické zvyklosti v jejich kolektivu, jako je tykání a podobně.

Další problém představuje přidělení patrona. Z průzkumu lze vyčíst, že ho hodně zaměstnanců nemělo, že většině chyběl a ti, co měli to štěstí a patrona dostali, tak ho vždy využili. To tedy svědčí o tom, že patron zbytečný v žádném konkrétním případě nebyl. Jelikož člověk není schopen si vše zapamatovat najednou, vidím jako nutnost přidělit novému zaměstnanci patrona.

Navrhuji tedy každému novému zaměstnanci přidělit patrona. V praxi by to mělo proběhnout tak, že nejdříve dojde k představení a uvedení pracovníka do kolektivu. Ihned po té doporučuji jasně představit patrona, nejlépe z řad spolupracovníků, aby ho měl vždy při ruce. Bylo by dobré, aby byl patron vybírán pečlivě. Doporučuji, aby to byla osoba, která má dostatečné zkušenosti s danou prací, která není v podniku příliš krátce ani příliš dlouho a která je také komunikativní. Novému pracovníkovi potom vysvětlíme, s čím vším mu patron může pomoci a s čím se případně má obracet na přímého nadřízeného. Novému pracovníkovi pomoc patrona velice prospěje, dojde k urychlení nejen sociální, ale především také pracovní adaptaci, a tím podnik může ušetřit náklady. Čím dříve se totiž zaměstnanec zadaptuje, tím dříve se z něj stane plnohodnotný pracovník.

6 Závěr

Na závěr bych ráda shrnula svou bakalářskou práci. Nejprve jsem se tedy snažila o nastudování a pochopení celé problematiky získávání, výběru a adaptace zaměstnanců. Na základě nabytí těchto znalostí jsem vypracovala teoretickou část, kde jsem se postupně zabývala každým tématem.

Klíčové bylo tyto znalosti vyzkoušet v praxi. Pro tento účel jsem si vybrala Dopravní podnik Ostrava a.s. Vždy jsem se snažila nejprve zjistit, jak to tam vlastně chodí, konkrétně jak u nich probíhá získávání, výběr i adaptace, abych měla určitou představu. Důležité ovšem bylo prozkoumat, jak se na vše dívají zaměstnanci tohoto podniku. Vypracovala jsem dotazník, který obsahoval 31 otázek, rozdala v podniku a vrátilo se mi jich zpátky celkem 103. Vyplněné dotazníky jsem dostala od 34 řidičů, 34 dělníků a 35 technicko-hospodářských pracovníků. Takže celkem rovnoměrný počet zaměstnanců z každé kategorie.

Abych získala představu o získávání zaměstnanců v Dopravním podniku Ostrava a.s., zjišťovala jsem jeho silné a slabé stránky. Pomocí zaměstnanců i personalistů jsem se pokusila sestavit tyto stránky a tím zjistit, na co můžeme přilákat či odradit uchazeče o práci. U výběru jsem volila otázky, kterými zaměstnanci hodnotili subjektivním pohledem průběh výběru. Adaptaci jsem sice řešila i pracovní, ale především mě zajímala sociální adaptace, která je velice důležitá.

A k čemu jsem tedy dospěla? Zjistila jsem, že Dopravní podnik Ostrava a.s. funguje v této personální oblasti celkem dobře, každopádně nějaké zlepšení by se určitě provést dalo. Kdybych vzala každou oblast zvlášť, tak u získávání je třeba se více zaměřit na péči o své zaměstnance, aby byli maximálně spokojeni, tím jednak dojde k přilákání uchazečů a jednak si zaměstnance dlouhodobě udrží, a tím sníží náklady na veškeré získávání, výběr i adaptaci. U výběru je důležité dodržovat určitá pravidla a hlavně vysvětlovat postup výběru uchazečům, aby si byli jisti, že vše probíhá spravedlivě. A u adaptace byla zjištěna absence patrona či jiné osoby, která by zpočátku pomáhala novým zaměstnancům, takže zde určitě každému novému zaměstnanci patrona přidělit.

Myslím si, že práce byla přínosná nejen pro mě, ale i pro Dopravní podnik Ostrava a.s. Snažila jsem se všechny nabyté vědomosti aplikovat na podniku, zkoumala jsem, vyhodnocovala a především jsem si ujasnila, že v praxi chodí vše úplně jinak než v teorii. A personalisté Dopravního podniku Ostrava a.s. alespoň zjistili, pomocí mých výsledků z průzkumu, informace týkající se právě získávání, výběru a adaptace v jejich podniku.

Seznam použité literatury

- [1] BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
- [2] COOK, CURTIS W.; HUNSAKER, PHILLIP L. *Management and organizational behavior*. 3rd ed. Boston: McGraw-Hill, 2001. 608 s. ISBN 0-07-239662-8.
- [3] DALE, M. *Vybíráme zaměstnance*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 181 s. ISBN 978-80-251-1522-0.
- [4] DUŠKOVÁ, A.; Sylaby k přednáškám z předmětu Metody a techniky průzkumu. 2010.
- [5] FOOT, M.; HOOK, C. *Personalistika*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
- [6] KAŇÁKOVÁ, Z.; BLÁHA, J.; BABICOVÁ, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: Akademie J. A. Komenského, 2000. 205 s. ISBN 80-7048-020-3.
- [7] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
- [8] MATĚJKA, M.; VIDLAŘ, P. *Vše o přijímacím pohovoru*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, spol. s r. o., 2002. 196 s. ISBN 80-247-0215-0.
- [9] MILKOVICH, G.; BOUDREAU, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 1993. 936 s. ISBN 80-85623-29-3.
- [10] PAVLICA, K. a kol.; *Sociální výzkum, podnik a management*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2000. 161 s. ISBN 80-86119-25-4.
- [11] RYMEŠ, M. *Adaptace pracovníků a pracovních kolektivů*. 1. vyd. Praha: Svoboda, 1985. 120 s.
- [12] SAKSLOVÁ, V.; ŠIMKOVÁ, E. *Základy řízení lidských zdrojů*. 3. roz. vyd. Hradec Králové: GAUDEAMUS, 2009. 170 s. ISBN 978-80-7041-995-3.
- [13] STÝBLO, J. *Jak vybírat spolupracovníky*. 1. vyd. Ostrava: Montanex, 1994. 123 s. ISBN 80-85780-06-2.
- [14] ŠTIKAŘ, J.; RYMEŠ, M.; RIEGEL, K.; HOSKOVEC, J. *Psychologie ve světě práce*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2003. 461 s. ISBN 80-246-0448-5.
- [15] Swot analysis [online]. 2010 [cit. 2010-11-12]. Dostupné z WWW: <http://www.businessballs.com/swotanalysisfreetemplate.htm>

- [16] Dopravní podnik Ostrava [online]. 2011 [cit. 2011-02-20]. O společnosti. Dostupné z WWW: <<http://www.dpo.cz/spolecnost/spolecnost.htm>>
- [17] Dopravní podnik Ostrava [online]. 2011 [cit. 2011-02-20]. Logo. Dostupné z WWW: <http://www.dpo.cz/aktuality/archiv2010/10_08_31d.htm>
- [18] Dopravní podnik Ostrava [online]. 2011 [cit. 2011-02-20]. Historie. Dostupné z WWW: <<http://www.dpo.cz/historie/historie.htm>>
- [19] Dopravní podnik Ostrava [online]. 2011 [cit. 2011-02-20]. Akce SMOG. Dostupné z WWW: <<http://www.dpo.cz/aktuality/aktual.htm#sm>>
- [20] Dopravní podnik Ostrava [online]. 2011 [cit. 2011-02-20]. Restrukturalizace společnosti. Dostupné z WWW: <http://www.dpo.cz/aktuality/zpravodaj/archiv/pdf/2010_06.pdf>
- [21] Dopravní podnik Ostrava [online]. 2011 [cit. 2011-02-20]. E-karta. Dostupné z WWW: <<http://www.dpo.cz/e-karta/index.htm>>
- [22] Dopravní podnik Ostrava [online]. 2011 [cit. 2011-02-20]. Dopravní podnik v číslech. Dostupné z WWW: <<http://www.dpo.cz/spolecnost/cisla.htm>>
- [23] Dopravní podnik Ostrava [online]. 2011 [cit. 2011-02-20]. Schéma organizační struktury. Dostupné z WWW: <<http://www.dpo.cz/spolecnost/povinne/schema.pdf>>

Seznam použitých zkratk

a.s.	akciová společnost
DPO	Dopravní podnik Ostrava
MHD	Městská hromadná doprava
THP	Technicko hospodářští pracovníci
VŠB-TUO	Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava
SMS	Short Message Service = služba krátkých textových zpráv

Seznam grafů

Graf č. 4.1	Odkud Dopravní podnik Ostrava a.s. získává své zaměstnance
Graf č. 4.2	Co zaměstnanci vnímají jako výhodu
Graf č. 4.3	Průměrná známka zaměstnaneckých výhod podle zaměstnanců
Graf č. 4.4	Průměrná známka silných stránek podniku podle zaměstnanců
Graf č. 4.5	Co zaměstnanci vnímají jako nevýhodu
Graf č. 4.6	Pracovní přetíženost dle kategorií zaměstnanců
Graf č. 4.7	Průměrná známka slabých stránek podniku podle zaměstnanců
Graf č. 4.8	Myslí si zaměstnanci, že výběr proběhl spravedlivě?
Graf č. 4.9	Jaký měli zaměstnanci pocit z výběru z uchazečů
Graf č. 4.10	Důvod špatného pocitu z výběru
Graf č. 5.1	Dostatečné seznámení nových zaměstnanců s prací
Graf č. 5.2	Dostatečné seznámení nových zaměstnanců s ostatními
Graf č. 5.3	Přidělení patrona u řidičů
Graf č. 5.4	Přidělení patrona u dělníků
Graf č. 5.5	Přidělení patrona u technicko-hospodářských pracovníků
Graf č. 5.6	Využití patrona
Graf č. 5.7	Postrádání patrona u nových zaměstnanců
Graf č. 5.8	Dobré zařazení nového zaměstnance do kolektivu

Seznam obrázků

- Obrázek č. 2.1 Vztah mezi analýzou pracovních míst, personálním plánováním, získáváním a výběrem pracovníků [7]
- Obrázek č. 2.2 Model vztahů a podmínek při získávání pracovníků[7]
- Obrázek č. 2.3 Proces formování pracovní síly jako řada filtrů [9]
- Obrázek č. 3.1 Logo Dopravního podniku Ostrava a.s.[17]

Seznam tabulek

Tabulka č. 4.1	Silné a slabé stránky DPO a.s. jeho podle zaměstnanců
Tabulka č. 4.2	Silné a slabé stránky DPO a.s. podle personalistů

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 11. 5. 2011

.....

Nikola Kvassayová

Poděbradova 61a

702 00 Ostrava 1

Přílohy

Seznam příloh:

Příloha č. 1	Dotazník
Příloha č. 2	Schéma organizační struktury Dopravního podniku Ostrava a.s.